

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ФГБОУ ВПО ТЮМЕНСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Л. М. УЖАХОВА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие



Тюмень
Издательство
Тюменского государственного университета
2013

УДК 005.95(075.8)
ББК У291.6-21я73
У331

Л. М. Ужахова. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2013. 340 с.

Рассматриваются современная концепция управления персоналом, стратегические аспекты управления персоналом, роль и функции кадровых служб, вопросы кадрового планирования, привлечение персонала и регулирование занятости, мотивация и стимулирование труда, обучение и развитие персонала, формирование кадрового резерва и управление деловой карьерой, оценка и аттестация персонала, управление конфликтами и ведение переговоров, оценка эффективности управления персоналом, управление инновациями в кадровой работе.

Учебное пособие включает теоретический материал, задания для контроля знаний, глоссарий, список литературы.

Предназначено для студентов направления «Менеджмент» и специальности «Менеджмент организации» всех форм обучения.

Рабочая программа размещена на сайте Университета <http://utmn.ru/> и в разделе web-кабинета информационной системы Института дистанционного образования: <https://iside.distance.ru> «Учебно-методическое обеспечение».

Рекомендовано к печати Учебно-методической комиссией Финансово-экономического института ТюмГУ, кафедрой менеджмента, маркетинга и логистики.

Работа выполнена при поддержке фонда РГНФ, проект № 12-03-00304а.

Рецензенты: **Т. Н. Калинина**, начальник отдела кадров ООО «Тюмень-Инжиниринг»

Н. В. Бакша, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и логистики ТюмГУ

Ответственный

за выпуск: **А. В. Трофимова**, зав. отделом учебно-методического обеспечения ИДО ТюмГУ

ISBN 978-5-400-008702

© ФГБОУ ВПО Тюменский государственный университет, 2013

© Л. М. Ужахова, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	7
РАЗДЕЛ I. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	
ГЛАВА 1. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	9
§1. Трудовые ресурсы и их состав.....	9
§2. Характеристика, структура и методы оценки трудового потенциала работника и организации.....	13
§3. Состав и структура персонала организации.....	20
§4. Движение персонала и его анализ.....	28
Резюме.....	31
Вопросы для самопроверки.....	32
ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	33
§1. Основные концепции и подходы к управлению персоналом.....	33
§2. Система управления персоналом.....	36
§3. Принципы и методы управления персоналом.....	43
Резюме.....	47
Вопросы для самопроверки.....	47
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ.....	48
§1. Уровни и этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом.....	48
§2. Факторы, определяющие стратегию управления персоналом.....	54
§3. Основные элементы, характеристики и виды кадровой политики.....	61
Резюме.....	68
Вопросы для самопроверки.....	69
ГЛАВА 4. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.....	69
§1. Цели и этапы кадрового планирования.....	69
§2. Методы кадрового планирования.....	72
§3. Уровни и требования к кадровому планированию.....	79
§4. Оперативный план работы с персоналом.....	81
Резюме.....	86
Вопросы для самопроверки.....	87
ГЛАВА 5. КАДРОВАЯ СЛУЖБА ОРГАНИЗАЦИИ.....	87
§1. Задачи, функции и роли кадровых служб.....	87
§2. Состав и структура кадровой службы.....	94

§3. Компетенции директора и менеджера по персоналу	98
Резюме	101
Вопросы для самопроверки	102

РАЗДЕЛ II. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА И РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗАНЯТОСТИ

ГЛАВА 6. НАБОР, ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА	103
§1. Процедуры набора и отбора персонала	103
§2. Конкурсное избрание персонала	115
§3. Прием сотрудника на работу по совместительству	118
Резюме	121
Вопросы для самопроверки	122
ГЛАВА 7. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	122
§1. Понятие, формы и виды адаптации	122
§2. Управление процессом адаптации	128
Резюме	134
Вопросы для самопроверки	135
ГЛАВА 8. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	135
§1. Понятие и классификация видов увольнения персонала	135
§2. Сокращение персонала в организации	139
Резюме	146
Вопросы для самопроверки	147

РАЗДЕЛ III. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

ГЛАВА 9. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	148
§1. Сущность и основные понятия мотивации трудовой деятельности	148
§2. Основные принципы и формы стимулирования труда	152
§3. Зарплата и ее основные характеристики	155
Резюме	158
Вопросы для самоконтроля	159
ГЛАВА 10. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	159
§1. Понятие и роль обучения в системе управления персоналом	159
§2. Виды, направления и методы обучения персонала	162
§3. Этапы корпоративного обучения	166
Резюме	175
Вопросы для самопроверки	176

ГЛАВА 11. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	176
§1. Понятие и цели формирования кадрового резерва.....	176
§2. Процесс формирования кадрового резерва	178
Резюме	184
Вопросы для самопроверки	185
ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ И ПЕРЕМЕЩЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА	185
§1. Понятие, виды и этапы деловой карьеры.....	185
§2. Управление деловой карьерой	189
§3. Организация перемещений персонала.....	192
§4. Горизонтальная карьера.....	196
Резюме	198
Вопросы для самопроверки	199
ГЛАВА 13. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	199
§1. Понятие, принципы и преимущества оценки персонала	199
§2. Методы оценки персонала	203
§3. Аттестация персонала.....	209
Резюме	214
Вопросы для самопроверки	214
ГЛАВА 14. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ.....	215
§1. Сущность, структура и виды конфликтов.....	215
§2. Предупреждение и разрешение конфликтов.....	221
Резюме	225
Вопросы для самопроверки	226
РАЗДЕЛ IV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
ГЛАВА 15. ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ	227
§1. Сущность и содержание затрат на персонал.....	227
§2. Управление затратами на персонал	230
Резюме	231
Вопросы для самопроверки	232
ГЛАВА 16. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ.....	232
§1. Сущность и показатели оценки эффективности деятельности кадровых служб.....	232
§2. Методы оценки эффективности деятельности кадровых служб	237
Резюме	240
Вопросы для самопроверки	241

ГЛАВА 17. АУДИТ ПЕРСОНАЛА	241
§1. Сущность и содержание аудита персонала.....	241
§2. Классификация и этапы аудита персонала.....	244
Резюме	246
Вопросы для самопроверки	246
ГЛАВА 18. ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	246
§1. Персонал организации как источник инноваций.....	246
§2. Особенности реализации кадровых функций в инновационных организациях.....	252
§3. Управление нововведениями в кадровой работе.....	257
§4. Сопротивления инновациям: причины и методы преодоления.....	263
Резюме	266
Вопросы для самоконтроля	267
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	268
ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ.....	272
Тесты для самоконтроля	272
Ключи к тестам для самоконтроля	298
Темы контрольных/курсовых работ.....	299
Вопросы для подготовки к зачету/экзамену	301
ГЛОССАРИЙ.....	303
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	310
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	312

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях менеджер любого уровня управления и сферы деятельности должен владеть искусством управления людьми. Успех подразделений и служб современной организации в решающей степени зависит от умения руководителя формировать коллектив, мотивировать, развивать подчиненных, сплочивать и добиваться преданности работников. И очень важно управлять людьми осознанно и профессионально, со знанием принципов, методов и современных технологий управления персоналом, с учетом изменений, происходящих в окружающем нас мире.

Учебное пособие по дисциплине «Управление персоналом» составлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта и посвящено актуальным проблемам управления персоналом. В предлагаемом издании рассмотрены традиционные приемы и методы управления людьми организации, обобщен отечественный и зарубежный опыт управления персоналом.

Учебный материал предложенного пособия представлен четырьмя разделами, каждый из которых охватывает определенную проблематику современной концепции управления персоналом.

В первом разделе «Стратегическое управление персоналом» рассмотрены основные характеристики персонала как объекта управления, сформулированы особенности современной концепции управления персоналом, дана характеристика основных составляющих системы управления персоналом. Особое внимание уделено рассмотрению стратегических аспектов управления персоналом, обосновывается необходимость разработки кадровой стратегии и политики в соответствии с существующей стратегией организации, освещаются функции, роли и компетенции менеджеров по персоналу, рассмотрены проблемы планирования персонала.

Второй раздел «Привлечение персонала и регулирование занятости» посвящен эффективному формированию кадрового состава: технологиям набора, отбора и найма, адаптации новых сотрудников и процедурам увольнения.

В третьем разделе «Использование и развитие персонала» изложены вопросы формирования эффективной системы мотивации и

стимулирования труда, систем оплаты труда, обучения и развития работников, управления карьерой, кадровым резервом, предотвращения конфликтов и искусства ведения переговоров.

В завершающем четвертом разделе освещаются проблемы эффективности управления персоналом, охватывающие оценку затрат на персонал, ключевые показатели эффективности деятельности кадровых служб, рассмотрены основы аудита персонала. В заключение освещены отличительные особенности управления персоналом инновационных организаций, рассмотрены последовательность управления нововведениями в кадровой работе и причины сопротивления персонала инновациям.

В конце каждой главы сформулированы основные выводы и предложены вопросы для самопроверки, позволяющие оперативно проверить степень освоения прочитанного материала.

РАЗДЕЛ I. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ГЛАВА 1. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

§1. Трудовые ресурсы и их состав

Трудовые ресурсы — это часть трудоспособного населения, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями для производства материальных благ и услуг. Наличие необходимых физических и интеллектуальных способностей к труду во многом определяется возрастом человека. Возраст выступает критерием, позволяющим выделить из всего населения страны трудовые ресурсы. В соответствии с трудовым законодательством РФ нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяемой правом на получение пенсии, — 54 года для женщин и 59 лет для мужчин. Также следует отметить, что трудовые ресурсы включают часть населения в трудоспособном возрасте, из которой исключаются инвалиды 1-й и 2-й группы и прибавляются фактически работающие пенсионеры.

В соответствии с международной системой классификации состава населения трудовые ресурсы в странах с развитой экономикой делятся на две категории: экономически активное и экономически неактивное население (рис. 1).

Экономически активное население (ЭАН) — часть населения страны, охватывающая всех занятых в общественном производстве, включая работающих старше и младше трудоспособного возраста, а также безработных, активно ищущих работу и готовых приступить к ней (табл. 1).

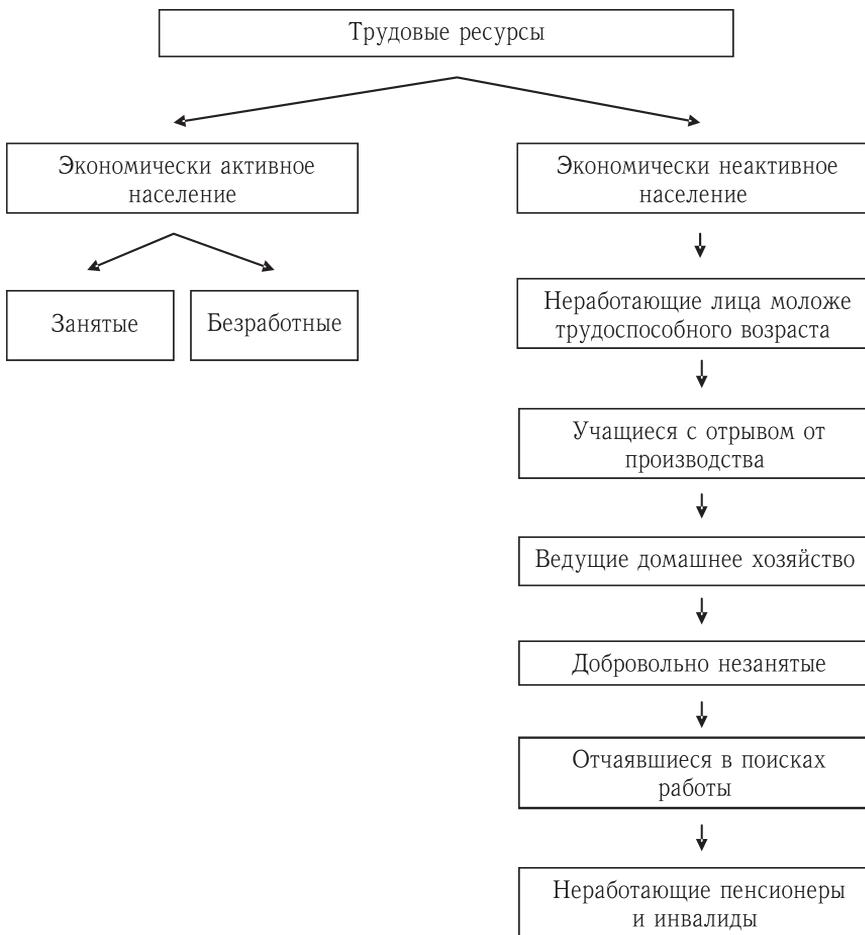


Рис. 1. Состав трудовых ресурсов

Экономически неактивное население (ЭНАН) — население, находящееся в трудоспособном возрасте, но не занятое в общественном производстве по общественно обоснованным причинам (обучение с отрывом от производства, ведение домашнего хозяйства, уход за детьми, больными родственниками и т. д.), а также лица, не стремящиеся работать в настоящее время.

Численность трудовых ресурсов¹

Показатели	2005	2007	2009	2011
Все население, млн. чел.	142,8	142,2	141,9	142,9
в том числе, в трудоспособном возрасте, тыс. чел.	90,4	90,2	88,4	87,8
Экономически активное население— всего, тыс. чел.	73,8	75,1	75,6	75,7
в том числе:				
занятые в экономике	68,6	70,5	69,2	70,7
безработные	5,2	4,5	6,3	5,0
Мужчины	37,5	38,1	38,5	38,7
в том числе:				
занятые в экономике	34,7	35,6	35,0	35,9
безработные	2,8	2,4	3,4	2,7
Женщины	36,3	37,0	37,1	37,0
в том числе:				
занятые в экономике	33,8	34,9	34,2	34,7
безработные	2,4	2,1	2,9	2,2

Экономически активное население обеспечивает предложение рабочей силы для производства товаров и услуг и составляет **рабочую силу общества**. Численность ЭАН измеряется по отношению к определенному периоду времени и включает всех занятых и безработных. К **занятым** относятся лица в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших и старших возрастов, которые фактически участвуют в общественно полезной деятельности. К **безработным** относятся лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

- не имели работы (доходного занятия);
- занимались поиском работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятия, использовали личные связи, помещали объявления в печати и т. д.) или предпринимали шаги к организации собственного дела;
- были готовы приступить в работе.

¹ Россия в цифрах: крат. стат. сб. /Росстат. М., 2012.

При отнесении граждан к категории безработных, должны присутствовать все три категории, перечисленные выше.

Количественной характеристикой трудовых ресурсов является их численность, определяемая суммированием количества населения по двум основным категориям:

1) трудоспособное население трудоспособного возраста, определяемое посредством вычитания из численности населения в трудоспособном возрасте неработающих инвалидов 1 и 2 категории, а также неработающих лиц, получивших пенсию на льготных условиях;

2) работающее население вне пределов трудоспособного возраста, которое определяется численностью работающих подростков (до 16 лет) и работающих пенсионеров.

$$TR = Ч_{тр} - Ч_{нераб.} + Ч_{подр.} + Ч_{раб.пенс.} \quad (1),$$

где $Ч_{тр}$ — численность населения в трудоспособном возрасте;

$Ч_{нераб.}$ — численность неработающих лиц того же возраста, в соответствии с государственными правовыми положениями признанных нетрудоспособными (инвалиды 1 и 2 групп, лица льготных пенсионных возрастов);

$Ч_{подр.}$ — численность работающих подростков (до 16 лет);

$Ч_{раб.пенс.}$ — численность работающих лиц пенсионного возраста.

Изменения численности трудовых ресурсов характеризуются показателями:

— абсолютный прирост определяется как разность между численностью трудовых ресурсов на начало и конец рассматриваемого периода;

— темп роста рассматривается как отношение абсолютной величины численности трудовых ресурсов в конце данного периода к их величине в его начале.

К качественным параметрам трудовых ресурсов относят:

— структура по полу — характеризуется долями (соотношением) численности мужчин и женщин в составе трудовых ресурсов;

— возрастная структура — характеризуется долями населения различных возрастных групп с разным поведением на рынке труда;

— квалификационная структура — отражает степень профессиональной подготовленности трудовых ресурсов, при этом оценочным критерием выступает уровень образования населения.

§2. Характеристика, структура и методы оценки трудового потенциала работника и организации

Термин «потенциал» был введен в научный оборот 15-20 лет назад. Этимологически он означает «скрытые возможности, мощь, силу». «Потенциал» рассматривается как «источник возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области». Таким образом, термины «потенциал», «потенциальный» означают наличие у кого-либо скрытых, не проявивших еще себя возможностей или способностей в соответствующих сферах их жизнедеятельности.

Трудовой потенциал работника (ТПР) — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он непрерывно изменяется. Трудоспособность человека и аккумулируемые (накапливаемые) в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере развития и совершенствования знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда и жизнедеятельности. Но они могут и снижаться, если, в частности, ухудшается состояние здоровья работника, ужесточается режим труда и т. п. В управлении персоналом необходимо помнить, что потенциал характеризуется не степенью подготовленности работника в настоящий момент к занятию той или иной должности, а его возможностями в долгосрочной перспективе — с учетом возраста, образования, практического опыта, деловых качеств, уровня мотивации. В отличие от трудовых ресурсов трудовой потенциал — это конкретные работники, степень возможного использования которых в производстве известна.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

— психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;

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

— квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;

— личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Трудовой потенциал организации (ТПО) составляет некоторое множество (совокупность) трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно-технических условий.

Трудовой потенциал организации включает в себя следующие компоненты: кадровый, профессиональный, квалификационный и организационный.

В отличие от трудовых ресурсов, объединяющих всех работников, обладающих «общей» способностью к труду, к кадрам относится только та их часть, которая обладает профессиональной способностью к труду, т. е. имеет специальную подготовку. Таким образом, величина численности трудовых ресурсов предприятия больше кадров на часть, которую составляют неквалифицированные и мало-квалифицированные рабочие.

Кадровая составляющая включает в себя: а) профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал); б) познавательные способности (образовательный потенциал).

Профессиональная структура коллектива детерминирована изменениями в характере и содержании труда под влиянием НТП, который обуславливает появление новых и отмирание старых профессий, усложнение и повышение функционального содержания трудовых операций. Эта структура выступает как система требований, предъявляемых к трудовому потенциалу, реализуемая через набор рабочих мест.

Квалификационная структура определяется качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, знаний, навыков) и отражает, прежде всего, изменения в его личностной составляющей.

Организационная составляющая трудового потенциала сопряжена с последовательным и целенаправленным формированием условий, способствующих полной реализации потенциальных возможностей человека и приобретению им новых качеств и способностей. Важнейшая практическая задача — создать сегодня такие условия, внедрить такие формы организации производства, которые позволят каждому трудящемуся чувствовать себя подлинным хозяином предприятия. Высокая организация и культура труда, находя свое выражение в четкости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворенности работников своим трудом, способствует эффективному использованию как трудового потенциала работника, так и трудового потенциала коллектива.

ТПО имеет количественную и качественные характеристики¹.

1. Количественная характеристика представляет собой возможность участия работников в определенной области деятельности как специфического производственного ресурса. Соответственно показателями характеристики трудового потенциала с количественной стороны являются: численность персонала организации, в том числе по категориям, возрасту, уровню образования, полу и др. признакам; количество отработанного времени, возможного к использованию при нормальном уровне интенсивности труда.

Объемную величину трудового потенциала целесообразно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, т. е. через возможные к отработке человеко-часы:

$Фп = Фк. — Т_{нп}$ или

$Фп = Ч * Д * Т_{см.} (2),$

где $Фп$ — совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час.

$Фк$ — величина календарного фонда времени, час.;

$Т_{нп}$ — нерезервообразующие неявки и перерывы, час.;

$Ч$ — численность работающих, чел.;

$Д$ — количество дней работы в периоде, дн.;

$Т_{см.}$ — продолжительность рабочего дня, час.

¹ Кибанов А. Я., Ивановская Л. В., Митрофанов Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 14-20.

Следовательно, величина совокупного потенциального рабочего времени — это объемная величина времени работы для выполнения производственного задания данным коллективом работников.

Трудовой потенциал организации может быть рассчитан и по следующей формуле:

$$\text{ТПО} = Ч_p \cdot C_p \cdot Z_p \cdot K_k \cdot K_n \quad (3),$$

где $Ч$ — общая численность персонала;

C — показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (месяцев, чел.);

Z — показатель закрепляемости персонала, рассчитываемый по формуле:

$$Z_p = d_3 + \lambda(1 - d_3) \quad (4),$$

где d_3 — удельный вес закрепившихся работников, %;

λ — длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации;

K_k — показатель квалификации работников, рассчитываемый по формуле:

$$K_k = 1 + V(\mu - 1) \quad (5),$$

где V — удельный вес квалифицированных работников в общей численности;

μ — коэффициент редукции труда;

K_n — показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива

2. Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

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

— объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т. п.);

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

— качества членов коллектива как субъектов инновационной деятельности (творческий подход к выполняемым функциональным обязанностям, новаторство в профессиональной деятельности).

Характеристика качественной стороны трудового потенциала также может быть проведена с использованием количественных показателей¹.

Для оценки состояния здоровья можно предложить **коэффициент состояния здоровья КЗ**, который можно рассчитать по следующей формуле:

$$КЗ = 1 - КБ = 1 - \Phi Б / \Phi \quad (6),$$

где КБ — коэффициент заболеваемости, рассчитываемый как соотношение невыходов по болезням к общему фонду рабочего времени, т. е. состояние здоровья оценивается косвенно через уровень заболеваемости (в долях единицы).

Для оценки уровня квалификации используют **коэффициент квалификации КК**. Данный коэффициент для разных категорий персонала предприятия рассчитывается по-разному. Так, для категории рабочих его можно рассчитать как отношение среднего разряда рабочих на предприятии к максимальному разряду.

$$ККР = RCP / RMAX \quad (7),$$

где ККР — коэффициент квалификации рабочих (в долях единицы);

RCP — средний разряд рабочих в целом по предприятию;

RMAX — максимальный для рабочих разряд.

Если на разных участках максимальный разряд имеет различное значение, то берется среднее значение максимального разряда. Для служащих необходимым условием повышения квалификации является участие в семинарах, тренингах, курсах повышения квалификации с последующим внедрением результатов в текущий процесс. Поэтому характеристикой квалификации служащих (управленческого и обслуживающего персонала, а также основного, если эта организация оказывает услуги) может служить расчет коэффициента квалификации как отношения количества сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации, стажировки, участвующих в семинарах, тренингах по

¹ Хмелева Г. А., Хмелева Е. М. Трудовой потенциал организации в условиях инновационного вектора развития страны / Проблемы современной экономики. 2009. № 2 (30). URL: m-economy.ru/art.php?nArtId=2605.

специальности к общей численности сотрудников. Формула расчета коэффициента квалификации для служащих будет иметь вид:

$$\text{ККС} = \text{НК}/\text{N} \quad (8),$$

где ККС — коэффициент квалификации служащих;

НК — количество сотрудников, повысивших свою квалификацию за последний год (чел.);

N — общая численность сотрудников (чел.).

На производственных предприятиях коэффициент квалификации рассчитывается как сумма коэффициента квалификации рабочих и коэффициента квалификации сотрудников.

Нравственный климат в коллективе может **характеризовать коэффициент нравственности KN**, который можно определить отношением времени потерь из-за разрешения конфликтов к фонду рабочего времени:

$$\text{KN} = \Phi\text{К}/\Phi \quad (9),$$

где $\Phi\text{К}$ — количество времени, потерянное на разрешение конфликта (час.);

Φ — общий фонд рабочего времени (час.).

Инновационную составляющую трудового потенциала определяют коэффициенты новаторства KN , инновационной активности Ki и уровня образования KO . **Коэффициент новаторства KN** характеризует результативность инновационной деятельности работников в результате внедрения новых и усовершенствованных методов работы, внедрения технологий, изобретений, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работника. Конечным результатом инновационной деятельности является повышение эффективности производства. Поэтому коэффициент новаторства KN рассчитывается как отношение дополнительного дохода от инновационной деятельности к общей сумме затрат на внедрение инновации:

$$\text{KN} = \text{Эi}/\text{Zi} \quad (10),$$

где Эi — экономический эффект от внедрения новшества (руб.);

Zi — затраты на внедрение новшества (руб.).

Для более полной оценки трудового потенциала организации следует проводить расчет **коэффициента инновационной активности Ki** по формуле:

$$\text{Ki} = \text{Ni}/\text{N} \quad (11),$$

где Ni — количество внедрения новых и усовершенствованных методов работы, внедрения технологий, изобретений, рационализаторских предложений, новых изделий (ед.);

N — численность работников (чел.).

Коэффициент уровня образования Ко, определяемый долей работников с высшим и средним образованием в общей численности работающих, рассчитывается по формуле:

$$КО = NO/N (12),$$

где NO — численность работников с высшим и средним образованием (чел.);

N — общая численность работающих (чел.).

Удовлетворенность условиями труда, результатами работы, моральным климатом и уровнем материального вознаграждения является залогом высоких результатов работы предприятия. Поэтому значительное место при оценке трудового потенциала занимает **коэффициент стабильности коллектива**, который может быть рассчитан как отношение количества работников, проработавших в данной организации не менее 3 лет, к общему числу работников по формуле:

$$КС = NC/N (13),$$

где NC — численность сотрудников, проработавших в организации не менее 3-х лет (чел.);

N — общая численность сотрудников (чел.).

Характеристикой физической трудоспособности является соответствующий коэффициент — КФТ, который рассчитывается как отношение количества работающих в возрасте 28-50 лет (наиболее производительный возраст) к общей численности по формуле:

$$КФТ = НПР/N (14),$$

где НПР — численность работающих в наиболее производительном возрасте 28-30 лет (чел.);

N — общая численность работающих (чел.).

Таким образом, важной задачей оценки трудового потенциала является разработка комплекса оценивающих его показателей, позволяющих охватить все составляющие. При оценке трудового потенциала следует учитывать специфику деятельности предприятия, что выражается в различной значимости составляющих параметров. Для этого может быть применен какой-либо из экспертных методов. Например, методом Дельфи группа экспертов предприятия определяет значимость каждого из составляющих параметров трудового потенциала. Расчет **интегрального показателя оценки трудового потенциала** проводится по формуле:

$ТП = a КЗ + b ККР + c КК + d КН + e КН + t Кi + f КО + g КС + h КФТ$ (15),

где $a, b, c, d, e, t, f, g, h$ — коэффициенты значимости параметров трудового потенциала.

§3. Состав и структура персонала организации

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики, либо в рамках какой-либо профессиональной группы. В рамках отдельной организации используется понятие «персонал».

Персонал (от лат. *personalis* — личный) — это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. Основными признаками персонала являются:

— наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);

— обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, и, следовательно, отнесение его к одной из категорий;

— целевая направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Основными характеристиками персонала организации являются численность и структура.

1. Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. В практике учета кадров различают списочный, среднесписочный и явочный состав¹.

¹ Маслова В. М. Управление персоналом: учебник. М.: Изд-во «Юрайт», 2011. С. 17-18.

Списочный состав персонала организации — количество сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. В списочном составе работников за каждый календарный день должны быть учтены как фактические работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам. В ее составе выделяют три категории лиц:

— постоянные — принятые в организацию бессрочно либо на срок более 1 года по контракту;

— временные — оформленные на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего работника — до 4-х;

— сезонные — принятые на работу, носящую регулярно повторяющийся характер (на срок до 6 месяцев).

Списочная численность персонала ежедневно учитывается табельными записями, в которых отмечаются все работники как присутствующие на работе, так и отсутствующие по тем или иным причинам. Таким образом, с точки зрения учета она представляет собой сумму явок и неявок.

Для определения численности работников за отчетный период исчисляется **среднесписочная численность**, которая используется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициента оборота, текучести кадров и других показателей. Среднесписочная численность работников за отчетный месяц исчисляется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, т. е. с 1-го по 31-е число, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет численности работников списочного состава, который должен уточняться на основании приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора.

Среднесписочная численность работников за год определяется суммированием среднесписочной численности работников за все месяцы отчетного года и делением полученной суммы на 12 по следующей формуле:

$$\text{ЧП}_{\text{ф}} = \frac{S^{\text{ч}}_1 + S^{\text{ч}}_2 + S^{\text{ч}}_{n+1}}{n} \quad (16),$$

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

$Ч_1, Ч_2, Ч_{n+1}$ — численность персонала на начало каждого подпериода;

n — число подпериодов, из которых состоит данный период.

От списочного состава работников следует отличать **явочный состав**, который показывает, сколько человек из состоящих в списке явилось на работу. Число фактически работающих показывает численность персонала, не только явившегося, но и фактически приступившего к работе. Разность между явочным числом и числом фактически работающих показывает количество лиц, находящихся в целодневных простоях (например, из-за отсутствия электроэнергии, материалов и т. п.).

2. Структура персонала организации — это совокупность отдельных групп работников, объединенных по ряду признаков и категорий. В зависимости от участия в производственном процессе выделяются:

— **промышленно-производственный персонал (ППП)** — это работники, связанные непосредственно с производством;

— **непромышленный персонал** — это работники, непосредственно не связанные с производством и его обслуживанием, и работники социальной инфраструктуры предприятия (работники детских и медицинских учреждений, находящихся на балансе предприятия, и т. д.).

Промышленно-производственный персонал в зависимости от характера трудовых функций подразделяется на категории:

— **рабочие** — это работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие подразделяются на основных, связанных непосредственно с производством продукции; вспомогательных, связанных с обслуживанием производства;

— **специалисты** — работники, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические, административные и другие функции. К ним относятся экономисты, инженеры, технологи, юристы, инспекторы по кадрам, бухгалтеры и др.;

— **служащие (технические исполнители)** — работники, осуществляющие финансово-расчетные функции, подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание и другие функции. К ним относятся секретари, табельщики, кассиры, экспедиторы и др.;

— **руководители**, осуществляющие функции управления предприятием.

Руководителей условно можно подразделить на три уровня:

— высший (директор, генеральный директор, управляющий и их заместители);

— средний (руководители основных структурных подразделений — цехов, отделов, управлений, а также главные специалисты);

— низовой (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов, мастера).

Разделение персонала организации на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом — Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 21.08.1998 № 37 (с доп.).

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

Структура персонала по уровню образования характеризует выделение работников, имеющих высшее образование, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее.

Структура персонала по стажу может рассматриваться по общему трудовому стажу и стажу работы на данном предприятии.

Профессиональная структура персонала предприятия — это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, рабочих), обладающих теоретическими и практическими навыками, приобретенными в результате обучения и опыта работы в данной области.

Квалификационная структура персонала — это соотношение работников различного уровня квалификации (степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих определяется разрядом или классом, а для специалистов — категорией, разрядом или классом.

Организационная структура — это состав и соподчиненность должностных лиц в соответствии с организационной структурой предприятия.

Функциональная структура отражает функциональное разделение труда в сфере управления предприятием и соотношение отдельных групп персонала в зависимости от выполняемых ими конкретных функций управления (управление персоналом, финансами, маркетингом, сбытом и т. д.).

Штатная структура отражает состав персонала в соответствии со штатным расписанием предприятия, предусматривает разграничение прав и ответственности и выражается в системе должностей, в порядке их прохождения.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп, выделенных по полу, возрасту, семейному положению, уровню образования, уровню доходов и т. п.

Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками. Творческие роли характерны для организаторов и изобретателей. Коммуникативные роли определяют содержание и участие работников при принятии решений. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения работников на работе, в быту, в конфликтных ситуациях.

Занятие должности требует обладания соответствующей профессией и квалификацией. Под **профессией** понимают совокупность специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности, а также род занятий. В России профессии рабочих включаются в Общий классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, а должности управленческого персонала — в соответствии с Единой номенклатурой должностей служащих и Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих. В тарифно-квалификационных справочниках по каждому разделу содержатся характеристика работы, требования к умениям, в необходимых случаях, примеры работы.

Способность приемлемого выполнения профессиональных обязанностей в результате наличия у человека психических и психофизиологических качеств получила название **профессиональной пригодности**. Она может быть потенциальной (основывается на задатках, физических и психических свойствах человека) и реальной (складывается постепенно, в результате освоения им новых знаний и навыков).

Выделяют следующие **параметры профессиональной пригодности**:

- физические данные и состояние здоровья;
- квалификация, опыт;
- активность;
- соответствие требованиям, предъявляемым законодательством;
- психические особенности и способности;
- личные качества (характер, энергичность, самообладание, адаптивность);
- направленность личности и мотивированность;
- поведение во время и вне работы.

В пределах каждой профессии выделяются **специальности** — виды деятельности, связанные с выполнением более ограниченных функций. Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя **квалификацию**, т. е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций.

Различают **квалификацию работы** — совокупность требований к тем, кто ее должен исполнять; и **квалификацию работника** — совокупность приобретенных человеком профессиональных качеств, которые обусловлены:

- уровнем общих и специальных знаний и организационных навыков (для руководителей);
- стажем работы в данной или аналогичной должности, необходимым для освоения профессии.

Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах, дипломах, свидетельствах.

По степени квалификации рабочих принято разделять на следующие группы:

— высококвалифицированные — окончившие профессиональные и средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2-4 года;

— квалифицированные — окончившие средние профессиональные или технические училища, прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6-24 мес.;

— малоквалифицированные — прошедшие производственную подготовку в течение 2-5 мес.;

— неквалифицированные — прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель.

На Западе выделяют работников квалифицированного, полуквалифицированного и неквалифицированного труда. Это выделение происходит в соответствии с такими основаниями, как:

— связь профессии с НТП (передовыми технологиями и продуктами);

— степень обновляемости результатов деятельности работников;

— уровень их общеобразовательной и профессиональной подготовки;

— диапазон выполняемых или контролируемых производственных или управленческих функций.

Чем выше квалификация работника, тем в меньшей степени его труд поддается регламентации, контролю и стимулированию.

Высококвалифицированные работники нуждаются в повышенной социальной защите, самостоятельности, создании условий для творчества, но одновременно готовы нести повышенную ответственность.

Совокупность знаний и навыков, специфических способностей работников, необходимых в конкретном трудовом процессе, называется **профессиональной компетентностью**. Выделяют следующие ее виды:

— функциональная (наличие специальных знаний и умение их реализовывать);

— интеллектуальная (способность к аналитическому мышлению);

— ситуативная (умение действовать в соответствии со складывающимися обстоятельствами);

— социальная (наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умение поддерживать отношения, влиять, добиваться своего, правильно воспринимать и интерпретировать чужие мысли, выказывать к ним отношение, вести беседы и проч.).

Статистика позволяет рассчитывать ряд **количественных показателей, характеризующих квалификацию персонала:**

$$\begin{aligned}
 1. \text{ Коэффициент квалификации работников} &= \sqrt{\frac{\text{Число работников, имеющих спец. образование, соответствующее должности} \times \text{Число работников, имеющих необходимый опыт}}{\text{Общее число работников}}} \\
 2. \text{ Коэффициент использования квалификации работников} &= \frac{\text{Затраты труда на выполнение работы в соответствии с квалификацией}}{\text{Общее число работников}} \\
 3. \text{ Коэффициент соответствия работника выполняемой работе} &= \frac{\text{Количество работников определенной квалификационной группы}}{\text{Количество работников той же профессиональной группы}}.
 \end{aligned} \tag{17}$$

Чем ближе данный коэффициент к 1, тем лучше.

Квалификацию работников в определенной степени может характеризовать коэффициент специализации работников, определяемый с помощью следующей формулы:

$$\text{Коэффициент специализации} = \frac{\text{Фактическая продолжительность работы в данной должности}}{60 \text{ мес.}}. \tag{18}$$

а также коэффициент стажа работы в организации:

$$\text{Коэффициент стажа работы в организации} = \frac{\text{Продолжительность работы в организации}}{60 \text{ мес.}}. \tag{19}$$

Различия в степени квалификации рабочих отражаются в тарифном разряде (более высокий разряд соответствует более высокой квалификации). Иногда (например, на транспорте) последняя характеризуется классностью, но, в отличие от первого разряда, первый класс считается самым высоким.

Можно рассчитывать коэффициент среднего тарифного разряда как среднюю арифметическую разрядов, взвешенных по доле сотрудников:

$$K_{\text{ф.тр.}} = \frac{A_1\alpha_1 + A_2\alpha_2 + \dots + A_n\alpha_n}{\sum A}, \tag{20}$$

где A_1, A_2, \dots, A_n — число сотрудников каждого разряда;

a_1, a_2, \dots, a_n — номер разряда;

$\sum A$ — общее число сотрудников.

§4. Движение персонала и его анализ

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Обновление коллектива за счет выбытия части его членов и прихода новых называется **сменностью (оборотом) кадров**¹.

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

- биологические (например, ухудшение здоровья);
- производственные (сокращение штата вследствие комплексной механизации и автоматизации, а также уменьшения объемов производства; направление на учебу и в длительную командировку);
- социальные (наступление пенсионного возраста);
- личные (семейные обстоятельства);
- государственные (призыв на военную службу).

Интенсивность выбытия персонала обусловлена следующими факторами:

- настоятельной потребностью в смене работы (например, из-за неудовлетворенности заработной платой, условиями и режимом труда и т. п.);
- сделанными вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличием своего хозяйства, спецификой профессии);
- желательностью нового места, обеспечивающего улучшение условий труда, более высокие доходы и проч.;
- легкостью адаптации в новых условиях, определяемой квалификацией, опытом, возрастом и связанными с ней расходами;
- обладанием информацией о вакансиях и степенью ее достоверности.

По своим последствиям движение персонала далеко не однозначно. Для уходящих работников позитивными моментами являются следующие возможности:

- рост доходов на новом месте;
- улучшение условий для карьеры;
- расширение связей;
- приобретение более подходящей по содержанию работы;
- улучшение морально-психологического климата.

¹ Управление персоналом: теория и практика / под ред. В. Р. Маслова. М., 2009. 688 с. URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man305.htm>.

В то же время есть и негативные моменты:

- потери заработной платы, непрерывного трудового стажа в организации и связанные с ним льготы;
- затраты на поиск нового места работы;
- трудности адаптации и риск потерять квалификацию.

Для остающихся работников появляются дополнительные возможности продвижения, заработков, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные партнеры, изменяется социально-психологический климат.

Для организации мобильность персонала означает избавление от неподходящих работников, привлечение людей с новыми взглядами, омоложение кадрового состава. Однако мобильность персонала повышает затраты, связанные с набором, временной подменой кадров и их обучением, вызывает потери рабочего времени, падение дисциплины, рост брака, недопроизводство продукции.

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, ухудшает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает активность у тех, кто собирается уходить, что в результате влечет экономические потери.

В мобильном коллективе ниже, чем в стабильном, эффективность труда, вследствие отсутствия устоявшихся норм, необходимой взаимной требовательности, непредсказуемости реакции на управленческие воздействия.

Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда, так как при наличии большого стажа он лучше знает тонкости и слабые места работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

Экономические потери, связанные с мобильностью персонала, определяются на основе текущей отчетности и специальных обследований. Они складываются из потерь от нарушения стабильности коллектива, трудовой дисциплины, потерь от повышенного брака, прямых потерь рабочего времени.

Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота.

Абсолютными показателями движения персонала являются оборот по приему и оборот по выбытию.

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

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

Необходимый оборот по выбытию неизбежен и имеет объективные причины:

- состояние здоровья работников;
- требования законодательства (например, о воинской службе);
- естественные моменты (состояние здоровья, возраст).

Его можно предсказать, спрогнозировать и даже точно рассчитать (уход на военную службу или на пенсию).

Неблагоприятные последствия здесь ослабляются тем, что люди часто не порывают связи с организацией, оказывают ей по мере возможности помощь и содействие.

Текучесть связана с субъективными причинами и обычно характерна для молодых сотрудников, после трех лет работы существенно снижаясь. Считается, что нормальный ее уровень составляет 5% в год. Она может быть активной (уход по собственному желанию) и пассивной (увольнение за нарушения трудовой дисциплины). При необходимости ее стимулируют и даже провоцируют.

Текучесть персонала снижают:

- подробный инструктаж;
- возможность работника воздействовать на ситуацию;
- востребованность работника;
- нормальные физические и эмоциональные нагрузки;
- возможность довести работу до конца, ответственность за нее;
- наличие условий для творчества.

Кроме перечисленных, дополнительно целесообразно определять следующие **абсолютные показатели** состояния персонала:

- численность сменившихся работников, представляющая собой меньшую из численности принятых и уволенных;
- численность проработавших весь период как разность между списочной численностью на начало периода и численностью уволив-

шихся за период (характеризует постоянство коллектива за определенный период времени).

Относительными показателями оборота персонала являются:

$$1. \text{ Интенсивность оборота по выбытию} = \frac{\text{Число выбывших за период по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$2. \text{ Коэффициент постоянства кадрового состава} = \frac{\text{Число работников, состоявших в списках организации в течение всего периода (не менее 3 лет)}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$3. \text{ Коэффициент текучести} = \frac{\text{Излишний оборот}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$4. \text{ Коэффициент интенсивности текучести кадров} = \frac{\text{Доля работников } i\text{-й группы в числе выбывших по причинам текучести}}{\text{Доля } i\text{-й группы в общем числе работников}}$$

$$5. \text{ Коэффициент закрепленности работников} = \frac{\text{Число лиц с определенным стажем, покинувших организацию}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}} \quad (21)$$

Движение персонала отражается в балансе, включающем сведения об изменении его численности и структуры. Балансы составляются в организациях за месяц, квартал и год, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям. Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период с расшифровкой сведений:

— откуда люди прибыли (из учебных заведений, из других организаций в порядке перевода, с бирж труда и проч.);

— по каким причинам ушли (перевод в другие организации, окончание срока договора, уход на учебу, призыв на воинскую службу, выход на пенсию и другие причины).

Резюме

1. Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики. Ведущую роль в трудовых ресурсах играет трудоспособное население в трудоспособном возрасте. В составе трудовых ресурсов выделяют экономи-

чески активное население, включающее занятых и безработных, и экономически неактивное население.

2. Трудовой потенциал работника является исходной единицей, образующей основу формирования трудовых потенциалов организации и общества в целом. Количественная оценка трудового потенциала осуществляется в части таких составляющих, как пол, возраст, состояние здоровья, уровень образования и т. д. Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку физического и психологического потенциала работников, объема знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду, и может быть проведена с использованием количественных показателей.

3. В рамках отдельной организации используют понятие «персонал», имеющий отличительные признаки и основными характеристиками которого являются численность и структура. Численность персонала зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов. Систематический анализ структуры персонала позволяет своевременно ее совершенствовать в соответствии с поставленными организационными целями.

4. Для управления персоналом большое значение имеют такие понятия, как «профессия», «квалификация», «профессиональная пригодность», «профессиональная компетентность». Количественными показателями, характеризующими квалификацию персонала, являются коэффициенты квалификации, специализации, стажа и др.

5. Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других, обусловленное объективными и субъективными причинами. Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота.

Вопросы для самопроверки

1. Определите понятие «трудовые ресурсы». Что понимается под трудоспособным возрастом и каковы его границы?

2. Охарактеризуйте состав трудовых ресурсов. Проанализируйте текущее состояние и тенденции развития численности и структуры трудовых ресурсов России.

3. Что понимают под трудовым потенциалом? Какова структура ТПР и ТПО?

4. Какие методики измерения трудового потенциала существуют?

5. Сформулируйте понятие и основные признаки персонала организации.

6. Перечислите и охарактеризуйте основные характеристики персонала.

7. Что понимается под движением персонала? Какие показатели его характеризуют?

ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

§1. Основные концепции и подходы к управлению персоналом

Управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Концепция управления персоналом — теоретическая и методологическая база, а также система практических подходов к формированию механизма управления персоналом в конкретных условиях.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система 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 управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др., а

также вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала¹.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Большое распространение получила концепция Л. И. Евенко, в рамках которой выделены четыре концепции управления персоналом, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению персоналом (табл. 2):

- экономического;
- органического;
- гуманистического.

Таблица 2

Концепции и подходы к управлению персоналом

Период	Концепции	Подходы
20-40-е гг. XX века	Использование трудовых ресурсов (labour resources use)	Экономический (работник — носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
50-70-е гг. XX века	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник — субъект трудовых отношений, личность)
80-90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами (human resource management)	Органический (работник — ключевой стратегический ресурс организации)
XXI век	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация — для людей)

Экономический подход дал начало **концепции использования трудовых ресурсов**. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В начале XX в. вместо человека в производстве рассматривались лишь его функция — труд, измеряемый затратами рабочего времени и зар-

¹ Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 7-12.

платой. В рамках органической парадигмы последовательно сложились вторая концепция управления персоналом и третья концепция управления человеческими ресурсами. Научной основой **концепции управления персоналом**, развивавшейся с 1930-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль — должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции). Отличительными особенностями **концепции управления человеческими ресурсами** являются усиление стратегического аспекта в управлении людьми, признание экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, обучением и развитием работника — ключевого ресурса производства. В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора».

В конце XX в., с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте, сформировалась **система управления человеком**, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Таким образом, анализируя изложенные концепции, можно выделить два полюса роли человека в общественном производстве:

— человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческой) — важный элемент процесса производства и управления;

— человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями — главный субъект управления.

Классифицировать концепции можно в виде квадранта (рис. 2).

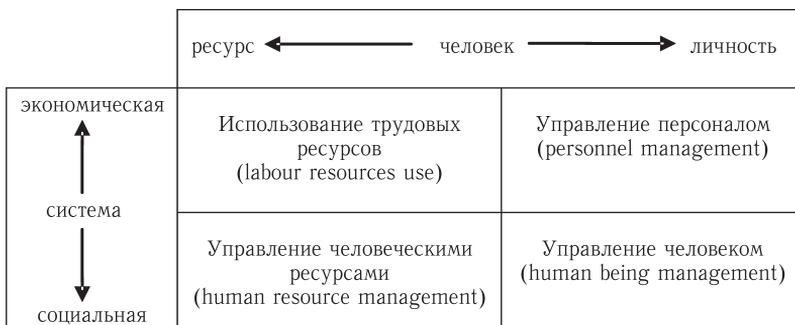


Рис. 2. Концепции управления персоналом

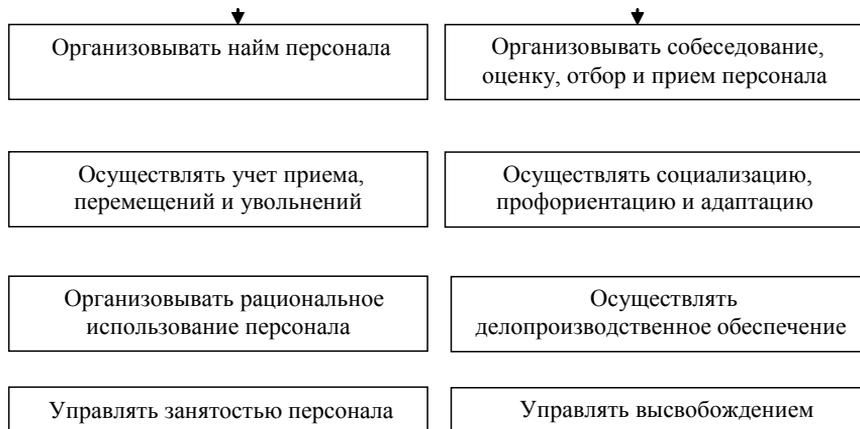
§2. Система управления персоналом

Управление персоналом организации заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 2).



Подсистема найма и учета персонала



Искать причины текучести кадров

Подсистема трудовых отношений



Подсистема условий труда

↓

Соблюдать требования психофизиологии труда

↓

Соблюдать требования эргономики труда

Соблюдать требования технической эстетики

Осуществлять охрану труда и безопасность персонала

Осуществлять организацию труда и рабочего места, обеспечивать оптимальный распорядок работы

Осуществлять военизированную охрану организации и отдельных должностных лиц

Соблюдать охрану окружающей среды

Рассматривать письма, жалобы, заявления персонала

Подсистема развития персонала

↓

Организовывать обучение персонала

↓

Организовывать переподготовку и повышение квалификации

Осуществлять введение в должность новых работников

Осуществлять текущую периодическую оценку результатов деятельности и трудового

Управлять деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением

Организовывать работу с кадровым резервом

Осуществлять подбор и расстановку персонала

Подсистема мотивации и стимулирования

↓

Управлять мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

↓

Осуществлять нормирование и тарификацию трудового процесса

Разрабатывать формы и системы оплаты труда

Разрабатывать стимулы и формы стимулирования

Разрабатывать мотивы и формы мотивации

Разрабатывать формы участия персонала в прибылях и капитале

Разрабатывать формы морального поощрения персонала

Подсистема социального развития

↓

Организовывать общественное питание

↓

Управлять жилищно-бытовым обслуживанием

Развивать культуру и физическое воспитание

Обеспечивать здравоохранение и отдых

Обеспечивать детскими учреждениями

Управлять социальными конфликтами и стрессами

Организовывать социальное страхование

Организовывать продажу продуктов питания и товаров

Подсистема развития оргструктур управления



Анализировать сложившуюся оргструктуру управления

Проектировать новую оргструктуру управления

Разрабатывать штатное расписание

Формировать новую оргструктуру управления

Разрабатывать и реализовывать рекомендации по развитию стиля и методов управления

Разрабатывать и реализовывать регламентирующую документацию

Организовывать нормативно-методическое обеспечение СУП

Подсистема правового обеспечения управления персоналом



Решать правовые вопросы трудовых отношений на базе использования трудового

Согласовывать распорядительные документы по управлению персоналом

Решать правовые вопросы хозяйственной деятельности

Проводить консультации по юридическим вопросам

Контролировать соблюдение требований ТК РФ

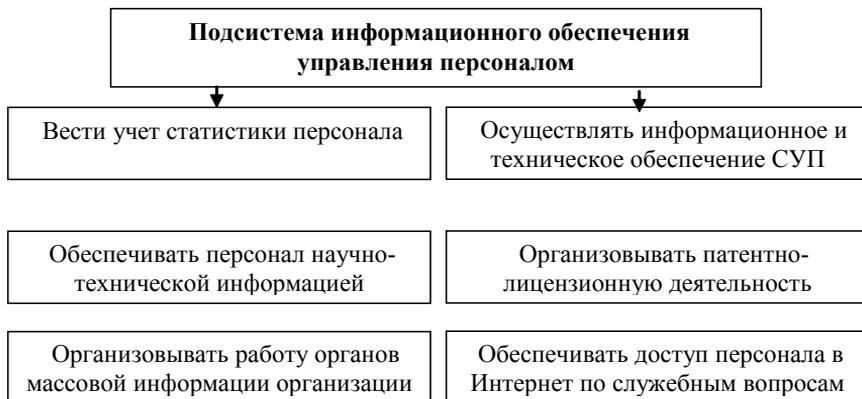


Рис. 3. Состав подсистем СУП и выполняемые ими функции

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Функциональные подсистемы обеспечивают:

- планирование и маркетинг персонала;
- управление наймом и учет персонала;
- управление трудовыми отношениями;
- нормальные условия труда;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией и стимулированием труда;
- управление социальным развитием;
- развитие оргструктуры управления;
- правовое обеспечение СУП;
- информационное обеспечение СУП.

Традиционная система управления персоналом имеет следующие основные элементы¹:

- иерархическая структура организации;

¹ Мастер-класс по управлению персоналом / Вадим Музыченко. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. С. 36-43.

- основная структурная единица организации — рабочее место;
- основные отношения в организации — отношения начальник-подчиненный.

Эти элементы играют положительную роль, особенно в условиях командно-административной системы. В свое время, благодаря использованию этих принципов, управление персоналом было выделено в функциональную подсистему, так же как и производство, финансы, маркетинг. Произошло повышение эффективности труда работников за счет использования систем найма, обучения, вознаграждения, карьерного роста, построенных на этих принципах. Однако в современных условиях, по мнению многих экспертов, благодаря использованию традиционных элементов управления персоналом, большинство компаний оказываются неспособными использовать потенциал работников, объединять и направлять их усилия на достижение стратегических целей организации.

Современный подход к управлению персоналом основывается на использовании метода компетенций (компетентностный подход).

Существует большое разнообразие определений термина «компетенции». Наиболее часто используемые следующие:

Компетенция — это:

- основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе (американский подход);

- характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение;

- знания, опыт, навыки, поведение, критические для достижения стратегических результатов работы организации;

- способность сотрудника воспроизводить определенный тип поведения для достижения целей организации.

Компетенция включает в себя три элемента: знания, поведенческие навыки и мотивацию, причем каждый из этих элементов является необходимым для демонстрации требуемого производственного поведения. Целостную модель компетенций можно представить в виде корпоративных, управленческих, профессионально-технических компетенций и компетенций личной эффективности.

Базисными компетенциями XXI в. являются следующие:

- 1) ориентированность на изменения;

- 2) освоение и использование новых знаний и навыков;
- 3) постоянное рационализаторство;
- 4) эффективное взаимодействие и сотрудничество;
- 5) ориентированность на потребности клиентов;
- 6) нацеленность на результат.

§3. Принципы и методы управления персоналом

Управление персоналом опирается на следующие **основные закономерности**:

— соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;

— системное формирование управления персоналом, то есть учет всех взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;

— оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;

— пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом;

— пропорциональность производства и управления, в том числе, оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы;

— необходимое разнообразие системы управления персоналом;

— изменение состава и содержания функций управления персоналом;

— минимизация числа ступеней управления персоналом;

— единство действий закономерностей управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности,

централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Помимо этого, к принципам управления персоналом относят:

- соблюдение требований трудового законодательства;
- ориентированность на будущее;
- поддержание баланса интересов организации и работников;
- создание условий для минимизации увольнения и сохранения занятости;
- широкое сотрудничество с профессиональными союзами;
- максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства;
- справедливое вознаграждение достижений;
- немедленное реагирование на изменение поведения;
- доверие между менеджментом и работниками;
- максимальное делегирование полномочий и ответственности;
- привлечение на работу специалистов высокой квалификации.

Методы управления персоналом (МУП) — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (рис. 4).

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны как «методы кнута». Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. *Организационное воздействие* направлено на организацию процесса производства и управления. *Распорядительное воздействие* выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации. Распоряжения и указания издаются руководите-

лем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.



Рис. 4. Система методов управления персоналом

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения». Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены на личность конкретно человека.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Основными из них являются анкетирование, интервьюирование, социометрия, метод наблюдения, собеседование.

Психологические методы направлены на конкретную личность и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Резюме

1. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

2. Концепция управления персоналом включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

3. Выделяют четыре концепции управления людьми: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком.

4. Система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. В современных условиях происходит переход от традиционных систем управления персоналом к системам управления, ориентированным на формирование и развитие компетенций.

5. Принципы управления персоналом (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Традиционно утвердившимися принципами являются принцип научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

6. Методы управления персоналом (МУП) — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические

Вопросы для самопроверки

1. Сформулируйте определение терминов «управление персоналом», «концепция управления персоналом», «система управления персоналом», «технология управления персоналом».

2. Раскройте содержание современной концепции управления персоналом.

3. Перечислите и охарактеризуйте концепции и подходы к управлению персоналом.

4. Назовите подсистемы СУП и выполняемые ими функции.
5. В чем заключается принципиальное отличие традиционных систем управления персоналом от современных?
6. Перечислите основные закономерности и принципы управления персоналом.
7. Какие группы методов управления персоналом существуют? Охарактеризуйте их.

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

§1. Уровни и этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом

Кадровая стратегия является неотъемлемой частью общей стратегии организации, разрабатывается с учетом перспектив развития организации с целью поддержки реализации ее стратегических целей. Существует большое разнообразие определений термина «стратегия». Приведем наиболее распространенные.

Стратегия — это:

— определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей;

— модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом выполнить свою миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ;

— долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия организации обеспечивает непосредственную взаимосвязь между общим предназначением организации (миссией), политической и конкретными мероприятиями, которые должны быть подчине-

ны достижению общих стратегических целей¹. Соотношение данных понятий представлено в таблице 3.

Таблица 3

**Соотношение понятий
«миссия» «стратегия» «политика» «направления деятельности»**

Термины	Определения	Примеры
Миссия	Причина существования организации, ее основные ценности и идеалы	Предоставление высоко-го качества продуктов и услуг, соблюдение мировых стандартов
Стратегия	Долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению	Стратегия управления персоналом. Стратегия диверсификации производства. Ценовая стратегия. Стратегия управления качеством
Политика	Более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса	Кадровая политика. Политика финансирования новых проектов. Маркетинговая политика
Направления деятельности	Конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики	Программы подбора и обучения персонала, организация рекламы услуг

Стратегия может быть рассмотрена на нескольких уровнях (табл. 4).

Таблица 4

Уровни разработки и реализации стратегии

Уровни	Примеры
1	2
Национальный уровень	Стратегия в области образования Стратегия занятости Стратегия развития отдельных регионов

¹ Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 15-17.

1	2
Уровень организации	Стратегия управления персоналом Стратегия экспансии на рынке труда Маркетинговая стратегия Стратегия диверсификации производства Финансовая стратегия Стратегия сокращения издержек
Уровень подразделений	Стратегия управления развитием работников Маркетинговая стратегия(применительно к конкретным товарам) Стратегия развития производства
Уровень отдельного работника	Стратегия карьерного роста Стратегия повышения квалификации

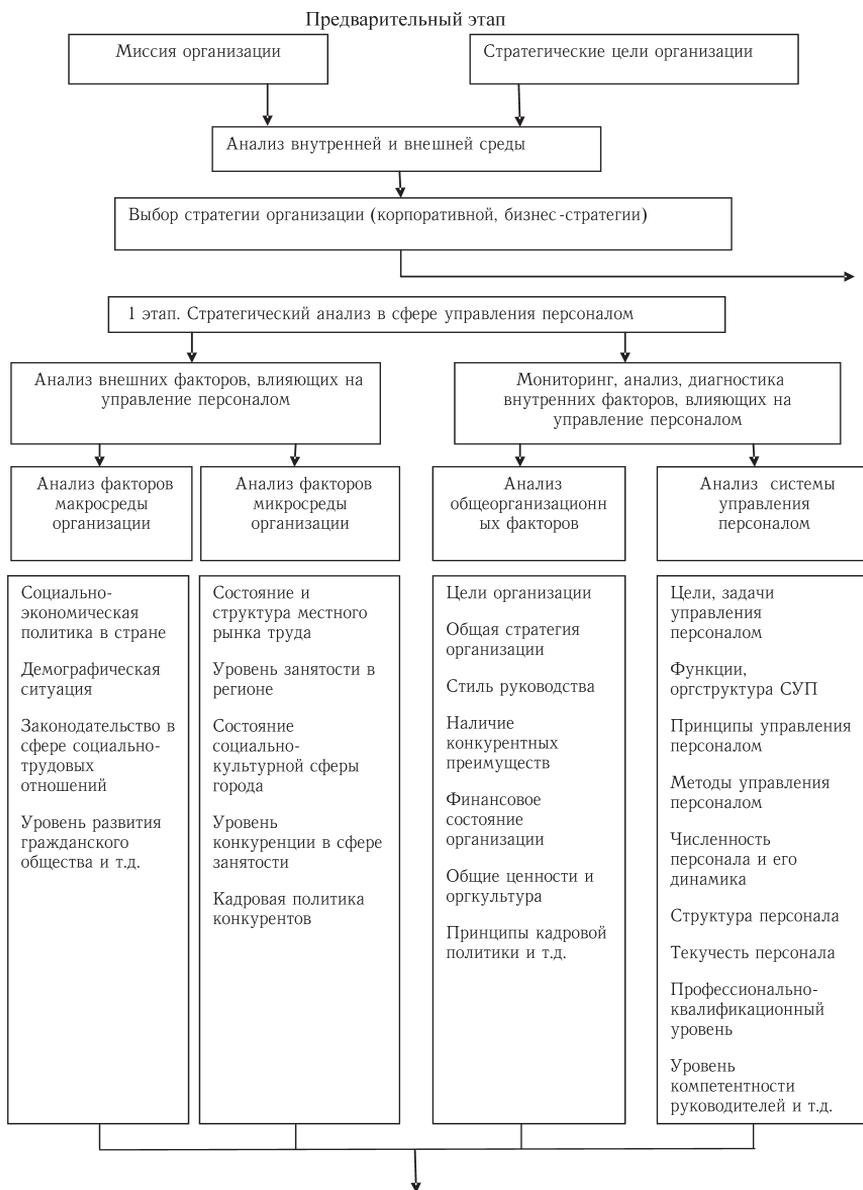
Стратегия управления персоналом — это приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- долгосрочный характер, обусловленный нацеленностью и изменением во всех подсистемах системы управления персоналом;
- взаимосвязь и взаимовлияние с общей стратегией организации в целом.

Наличие в организации стратегии управления персоналом означает, что привлечение, использование и развитие работников осуществляется целенаправленно и продуманно, в увязке с миссией и стратегическими целями развития организации, а также то, что руководители высшего звена принимают на себя ответственность за разработку, реализацию, оценку стратегии управления персоналом и удовлетворенность не только клиентов, но и собственных сотрудников (внутренних клиентов).

Процесс разработки и реализации стратегии управления персоналом включает ряд этапов, которые показаны на рис. 5.



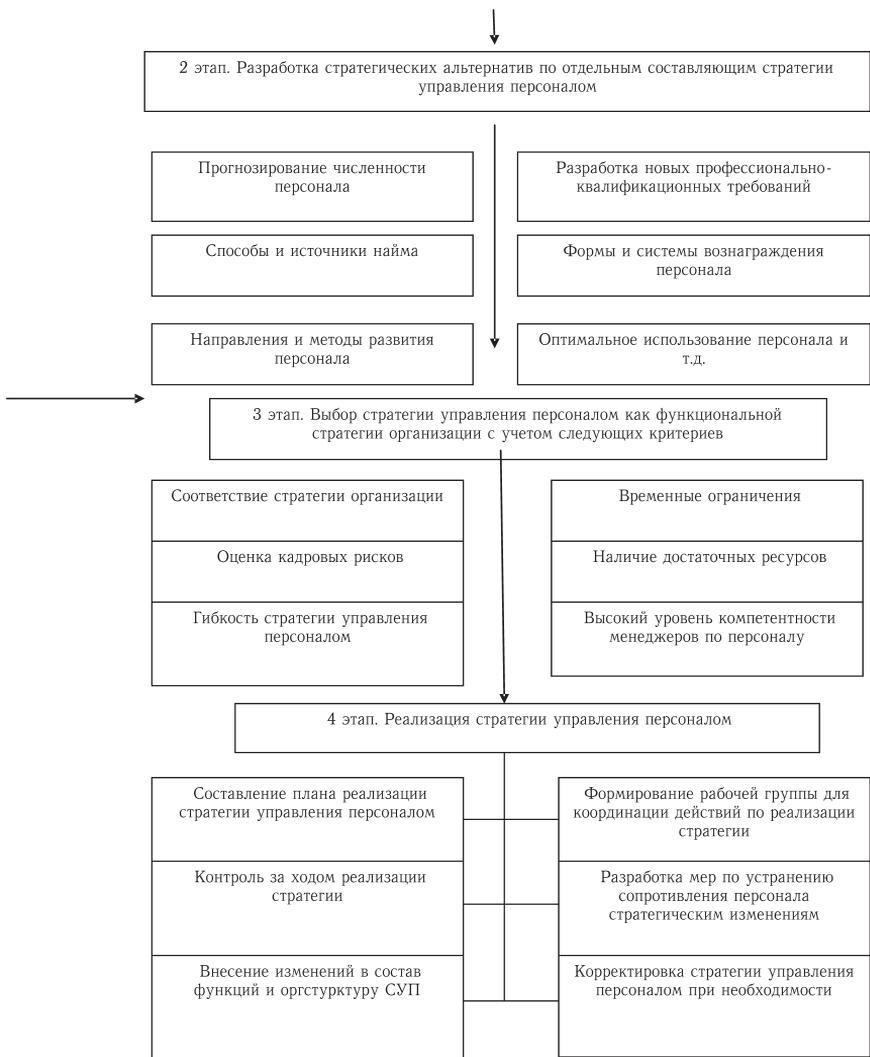


Рис. 5. Этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом

Процесс разработки и реализации стратегии управления персоналом включает в себя принятие комплекса взаимосвязанных стратегических, тактических и оперативных решений. Подобная конкретизация кадровой стратегии и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане — документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых финансовых, материальных, информационных и др. ресурсов. Задачи основных элементов стратегии управления персоналом на уровне стратегического, тактического и оперативного управления показаны в табл. 5.

Таблица 5

**Содержание элементов стратегии управления персоналом
в соответствии с периодом**

Вид управления (период)	Элементы стратегии управления персоналом		
	Отбор и расстановка персонала	Оценка персонала	Развитие персонала
1	2	3	4
Стратегическое (длительная перспектива)	Определить компетенции работников, требующихся на длительную перспективу Спрогнозировать тенденции развития внешней и внутренней среды	Определить какие именно компетенции нуждаются в оценке на длительную перспективу. Использовать различные методы оценки. Дать предварительную оценку потенциала и его динамики	Оценить способность работников к будущим изменениям и работе в новых условиях. Создать систему прогнозирования изменений организации
Тактическое (среднесрочный период)	Выбрать критерии отбора персонала Разработать план действий на рынке труда	Создать обоснованную систему оценок текущих условий и будущего их развития	Разработать программу управления развитием персонала. Разработать меры поощрения саморазвития работников. Проработать вопросы организационного развития

1	2	3	4
Оперативное (краткосрочный период)	Разработать штатное расписание Разработать план набора. Разработать схему передвижения работников	Создать ежегодную систему оценки персонала. Создать систему текущего контроля	Разработка системы повышения квалификации работников

§2. Факторы, определяющие стратегию управления персоналом

Выбор стратегии управления персоналом должен осуществляться на основе тщательного анализа и оценки различных вариантов, а также оценки социально-экономических последствий влияния различных факторов. Рассмотрим влияние отдельных групп факторов на принятие стратегических кадровых решений. В табл. 6 даются классификация и характеристика основных групп факторов, оказывающих влияние на кадровую стратегию.

Таблица 6

Основные факторы, определяющие стратегию управления персоналом

Факторы	Характеристики
Стратегия организации	Инновационная стратегия, стратегия минимизации затрат, стратегия улучшения качества Предпринимательская стратегия, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности, ликвидационная стратегия, стратегия круговорота (циклическая)
Жизненный цикл организации	Становление Рост Зрелость Сокращение и реорганизация
Размер организации	Крупные Средние Малые
Окружающая среда	Обеспеченность ресурсами (скудная/обильная) Динамичность (подвижная/стабильная) Степень сложности (простая/сложная)

Особенности влияния различных стратегий организации на кадровую стратегию и управление персоналом показаны в табл. 7.

Таблица 7

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом (по Майклу Портеру)

Конкурентная стратегия	Стратегия УП		
	Обеспечение ресурсами	Развитие ЧР	Вознаграждение
Стратегия инноваций	Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инноваций	Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств	Обеспечение финансовыми стимулами и вознаграждение за успешные инновации
Стратегия качества	Использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей	Стимулирование развития обучающейся организации и поддержка инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением специализированного курса обучения	Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей

<p>Стратегия посредством лидерства в издержках</p>	<p>Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманных позиций</p>	<p>Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу «точно в срок», который тесно связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности</p>	<p>Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат</p>
---	--	--	---

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
<p>Предпринимательская стратегия Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки</p>	<p>Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>	<p>Отбор и расстановка персонала: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника</p>

		<p>Планирование перемещений: в центре — интерес служащих.</p> <p>Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника</p>
<p>Стратегия динамического роста</p> <p>Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации</p>	<p>Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими</p>	<p>Отбор и расстановка персонала: поиск гибких и верных людей, способных рисковать.</p> <p>Вознаграждения: справедливые. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.</p> <p>Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения</p>
<p>Стратегия прибыльности</p> <p>В центре внимания — сохранение существующего уровня прибыли. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил</p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала, сроки — кратковременные, результаты — при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости сотрудников</p>	<p>Отбор и расстановка персонала: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты — в узкой области</p>

<p>Ликвидационная стратегия Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем — сокращение персонала. Почти или вовсе не уделяется внимание попытке спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли</p>	<p>Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации</p>	<p>Набор маловероятен из-за сокращения персонала. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях Развитие личности: ограничено, основано на служебной необходимости Продвижения: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения</p>
<p>Стратегия круговорота (циклическая) Основное — спасти организацию. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Довольно угнетенное моральное состояние персонала</p>	<p>Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы</p>	<p>Требуются разносторонне развитые работники. Оплата: система стимулов и проверка заслуг. Оценка: по результату. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов Продвижение: разнообразные формы</p>

Содержание основных элементов стратегии управления персоналом и принимаемых кадровых решений в отдельные периоды функционирования и развития организации показаны в табл. 8.

Жизненный цикл организации и управление персоналом

Жизненный цикл организации	Подбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
1	2	3	4	5
Стадия становления	Поиск талантливых специалистов и организаторов производства	Для привлечения необходимых специалистов зарплата и льготы устанавливаются на уровне или выше уровня аналогичных показателей на рынке труда	Определение требований к развитию работников, планирование карьеры	Выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективах и индивидуальных трудовых договорах
Стадия роста	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование внутренних источников заполнения вакансий	Сохраняется необходимость обеспечения соответствия в оплате на внешнем рынке труда, дополнительно возникает проблема равенства в оплате внутри организации	Определение потребностей в обучении для развития новых технологий, в связи с перемещением работников внутри организации, открытием новых видов производства товаров	Определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
Стадия зрелости	Обновление персонала, управление текучестью, уточнение стратегии подбора кадров	Контроль за издержками на заработную плату, корректировка программ компенсаций	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала	Поддержание трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов

1	2	3	4	5
Стадия сокращения производства	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Введение жесткого контроля за издержками	Организация переподготовки персонала, повышения квалификации	Решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами

Размер организации оказывает существенное влияние на специфику работы с персоналом в организациях. Можно сформулировать следующие особенности кадровой работы в малых, средних и крупных компаниях (табл. 9).

Таблица 9

Особенности управления персоналом	
В малых и средних компаниях	В крупных компаниях
Тесное сотрудничество работников с руководством. Большая значимость личности руководителя	Меньшая степень прозрачности и удаленность от источников власти, руководителя организации
Отсутствие кадровой службы	Большая степень формализации работы
Особые требования к подбору персонала (обязательное соответствие кандидата организационной культуре)	Наличие профессиональной кадровой службы, специализирующейся на основных направлениях кадровой работы
Периодичный характер оценки персонала (обучение в основном за свой счет и по-своему желанию)	Система оценки персонала более формализованная
Проблема карьерного роста (ограничения вертикального и горизонтального продвижения)	Больше возможностей участия в различных проектах, перемещений по вертикали и горизонтали
Распределение социальных гарантий индивидуально	Высокий уровень финансирования социальных программ
Больше возможностей для создания творческой атмосферы, инициативы и предприимчивости	Большой объем регламентирующих кадровую работу документов

§3. Основные элементы, характеристики и виды кадровой политики

Кадровая политика выступает как промежуточное звено между стратегией управления персоналом и повседневной оперативной деятельностью по управлению персоналом.

Под кадровой политикой организации понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. **Кадровая политика** — генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, а также на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Кадровая политика может осуществляться как в письменной форме, например, в виде документов, с которыми должны быть ознакомлены все работники организации, так и в виде свода концептуальных законов и правил, передаваемых из уст в уста. Документами, отражающими кадровую политику организации, являются Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение об аттестации работников, а также коллективные договоры, устав предприятий и другие документы, регулирующие трудовые отношения и занятость работников. Кадровая политика может быть представлена в виде корпоративного документа. Пример такого документа показан в приложении I.

Цель кадровой политики организации — обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Положительными моментами кадровой политики являются:

- определение подходов к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязей;
- экономия времени на принятие кадровых решений;
- уменьшение зависимости принятия кадровых решений от ошибок, которые могут потенциально допускать отдельные личности;

- постоянство, стабильность подходов;
- соблюдение законодательства;
- адаптация работников к условиям организации, обеспечение поддержки с их стороны принимаемых кадровых решений.

Содержание и последовательность основных этапов разработки кадровой политики показаны на рис. 6.

Определение основных сфер деятельности кадровой политики
Ознакомление с этими идеями руководителей всех уровней и получение их поддержки
Определение целей кадровой политики
Определение основных принципов осуществления кадровой политики
Подготовка детального проекта кадровой политики
Согласование проекта
Определение условий для его реализации
Доведение основных элементов кадровой политики до всех работников
Организация реализации мероприятий, способствующих осуществлению кадровой политики
Мониторинг реализации кадровой политики
Внесение необходимых элементов
Оценка эффективности реализации кадровой политики

Рис. 6. Шаги по разработке и реализации кадровой политики

Кадровая политика должна соответствовать следующим требованиям:

- быть увязанной как со стратегическими целями организации, так и с текущими задачами;
- вырабатываться в результате обсуждений и консультаций на всех уровнях управления организацией, в том числе с привлечением руководителей подразделений, специалистов по управлению персоналом, ключевых сотрудников с большим стажем работы в организации;
- формулироваться четко и ясно, в виде документа, и охватывать основные направления кадровой работы;
- содержать в себе конкретные практические шаги по реализации;
- быть доведенной до всех сотрудников организации.

Характеристика основных видов кадровой политики представлена в таблицах 10, 11.

Виды кадровой политики

Виды кадровой политики	Характеристика
1	2
1. В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию	
Пассивная кадровая политика	Руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без анализа причин и возможных последствий
Реактивная кадровая политика	Руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство предпринимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи
Превентивная кадровая политика	Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает средствами не только диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала
Активная кадровая политика	Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов

1	2
2. В зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал, степени открытости по отношению к внешней среде	
Открытая кадровая политика	Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика проводится в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли
Закрытая кадровая политика	Организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры

Таблица 11

Сравнительная характеристика открытого и закрытого типов кадровой политики

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
1	2	3
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы

1	2	3
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Кадровая политика может реализовываться на уровне организации, подразделения и отдельного сотрудника. На уровне организации принимаются наиболее важные решения, определяющие кадровую политику. Линейные руководители, непосредственно работающие с подчиненными, реализуют кадровую политику организации на уровне подразделений. И, наконец, каждый сотрудник является не только объектом, но и субъектом кадровой политики, т. е. может внести свой вклад в ее реализацию, исходя из собственных интересов (табл. 12).

**Основные элементы кадровой политики
по уровням работы с персоналом и их содержание**

	Уровень организации	Уровень подразделения	Уровень сотрудника
1	2	3	4
Учет персонала и трудовые отношения	Система кадрового делопроизводства Система трудовых договоров Правила внутреннего трудового распорядка Коллективный договор	График работы Ведение табеля	Предоставление трудовой книжки и других необходимых документов Предоставление личной информации Индивидуальные условия контракта
Управление составом персонала	Анализ рынка рабочей силы Реклама вакансий Сбор и анализ резюме кандидатов Предварительный отбор Планирование карьеры Организация сокращения избыточного персонала	Анализ вакансии Подача заявок на набор персонала Участие в предварительном отборе при найме и сокращении персонала	Выяснение всех условий трудоустройства и увольнения, в т. ч. на пенсию Информирование руководителя о своих личных ограничениях и преимуществах как сотрудника
Обучение персонала	Система выявления потребностей в обучении Планирование и бюджетирование обучения Организация обучения	Выявление потребностей в обучении сотрудников подразделения Проведение обучения без отрыва от работы в подразделении Подача заявок на обучение	Работа с индивидуальными потребностями в обучении Организация наставничества

1	2	3	4
Система мотивации	Планирование и бюджетирование затрат на персонал Анализ рынка труда (зарплат) Система оплаты труда Система неденежной мотивации Система социальных компенсаций	Премиальная (бонусная) система Система управления по целям	Работа с индивидуальными мотивами к успешной деятельности Отношение сотрудников к организации (удовлетворенность трудом, преданность организации)
Оценка персонала	Система регулярной оценки персонала Обучение руководителей методам оценки	Оценочное собеседование	Индивидуальные планы развития
Организационное развитие	Планы организационных изменений Коммуникация по поводу изменений	Переработка положений о подразделениях и описаний должностей	Переподготовка сотрудников Перемещения сотрудников
Корпоративная культура	Корпоративная идеология Система внутрфирменной коммуникации Система корпоративной диагностики Корпоративные мероприятия	Стиль управления и взаимодействия Коммуникация Управление конфликтами	Отношение сотрудников к корпоративной культуре

Кадровая политика в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий:

- регулярное представление информации работникам о стратегии и деятельности организации;
- количественное и качественное планирование персонала;

- структурирование и планирование расходов на персонал;
- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- введение в должность вновь принятых молодых специалистов;
- изучение рынка труда;
- гибкие структуры окладов и систем начисления надбавок.

Выдержать конкурентную борьбу и эффективно развиваться может та организация, которая формирует кадровую политику, построенную на демократических принципах, анализе внешней среды и точно отражающую ограничения и условия функционирования организации.

Резюме

1. Кадровая стратегия является неотъемлемой частью общей стратегии организации, разрабатывается с учетом перспектив развития организации с целью поддержки реализации ее стратегических целей.

2. Стратегия управления персоналом — это приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности. Процесс разработки и реализации стратегии управления персоналом включает ряд этапов и охватывает стратегическое, тактическое и оперативное управление.

3. Выбор стратегии управления персоналом должен осуществляться на основе тщательного анализа и оценки различных вариантов, а также оценки социально-экономических последствий влияния таких факторов, как стратегия организации, этап жизненного цикла и размер организации, особенности внешней среды.

4. Кадровая политика выступает как промежуточное звено между стратегией управления персоналом и повседневной оперативной деятельностью по управлению персоналом. Под кадровой политикой организации понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

5. Классификация видов кадровой политики основывается на непосредственном влиянии управленческого персонала на кадровую ситуацию, и в соответствии с этим выделяют пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровую политику. По степени открытости организации по от-

ношению к внешней среде при формировании кадрового состава выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под стратегией управления персоналом?
2. Что включает в себя процесс разработки и реализации кадровой стратегии?
3. Какие факторы необходимо учитывать при ее разработке и реализации?
4. Дайте определение термина «кадровая политика». Какие преимущества организации дает отвечающая всем необходимым требованиям кадровая политика?
5. Как классифицируется кадровая политика организации? Охарактеризуйте основные виды кадровой политики.

ГЛАВА 4. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

§1. Цели и этапы кадрового планирования

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями¹. На рис. 7 показано место кадрового планирования в системе управления персоналом.

Перечень вопросов, на которые может дать ответ кадровое планирование:

— сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;

¹ Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 46-47.

— каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения ущерба;

— как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями;

— каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых работ и поддержания знаний персонала в соответствии с требованиями компании;

— каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Цель кадрового планирования — обеспечение компании необходимым количеством сотрудников с заданными компетенциями к определенному сроку.

Этапы кадрового планирования:

1) оценка наличных ресурсов — определение числа сотрудников, занятых выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели (то есть определение количественной потребности в персонале); выявление профессиональных навыков сотрудников с указанием количества работников, ими обладающих (то есть определение качественной потребности в персонале);

2) оценка будущих потребностей — это прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных перспективных целей (учитываются такие факторы, как состояние экономики, развитие технологии, состояние финансовых ресурсов компании, оборот средств, темпы роста, текучесть, предстоящие увольнения в связи с истечением срока действия контракта, выходом на пенсию и т. д. с использованием методов математической статистики, анализа тенденций, экспертных оценок и т. д.);

3) разработка программы удовлетворения будущих потребностей — конкретный график и перечень мероприятий по привлечению, подготовке, продвижению работников.



Рис. 7. Место кадрового планирования в системе управления персоналом

§2. Методы кадрового планирования

Анализ работы — процесс сбора всех данных о каждом из существующих видов работы, о том, какие виды деятельности осуществляются и какие нужны навыки. Система анализа содержания работы показана на рис. 8.



Рис. 8. Система анализа содержания работы

Выделяют следующие методы анализа работ:

— **наблюдение.** Наблюдение используется, когда работа является открытой с высоким содержанием ручного труда, где большин-

ство операций можно наблюдать, сюда относятся стандартизированные операции с коротким циклом. Этот метод достаточно прост и эффективен, его эффективность резко повышается при использовании в комбинации с другими методами;

— **собеседование.** Собеседование является интервью индивидуального типа, т. е. прямым диалогом между аналитиком и работником. Когда имеет место значительное число идентичных работ, можно применить групповое интервью. Следует всегда помнить об относительной точности информации, получаемой в процессе собеседования. Одни и те же операции могут по-разному восприниматься исполнителями работы. Необходимо заранее четко спланировать собеседование, его общую схему, план. Полезно заранее составить контрольные списки вопросов, предварительно разбив анализируемую работу на блоки;

— **заполнение вопросника.** Вопросники по сравнению с другими методами имеют преимущество, так как они структурированы и могут быть разработаны для того, чтобы охватить совокупность рабочих операций. Это экономичный метод (с позиции времени) сбора информации от большого количества людей, задействованных на разных рабочих местах. Вопросник должен быть подготовлен, протестирован и в случае необходимости пересмотрен. Данные, полученные с помощью этого метода, могут быть легко выражены в количественной форме и введены в компьютер.

Лучшим подходом при проведении анализа работы является комбинация указанных методов.

На основе анализа работ составляется должностная инструкция и разрабатываются квалификационные требования.

Должностная инструкция (ДИ) — это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.

В должностной инструкции описывается, что должен делать сотрудник на конкретном рабочем месте. В современных компаниях ДИ, как правило, подготавливаются кадровой службой совместно с руководителями подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по персоналу привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель — требования к конкретному рабочему месту.

Первый руководитель компании утверждает инструкции для должностных лиц, находящихся непосредственно в его подчинении. Для остальных инструкции утверждаются заместителями первого руководителя, отвечающими за соответствующее подразделение.

Каждая ДИ должна давать ясное представление о том, чем данная работа отличается от всех других работ. **Можно выделить следующие требования к составлению ДИ:**

1. ДИ разрабатывается на основе положения о работе подразделения. Обязанности работников должны быть определены в соответствии с основными задачами, решаемыми подразделением.

2. В ДИ должны быть описаны все функции, выполняемые работником.

3. ДИ должна быть написана простым, понятным языком. Все ее пункты должны быть максимально конкретными.

4. ДИ обычно содержит информацию по следующим вопросам:

- наименование должности;
- наименование структурного подразделения;
- назначение должности, общая цель должности;
- место должности в рамках организационной структуры фирмы: кем руководит, кому подчиняется, кем может быть замещен работник;

- требования к сотруднику: образование, специальность, специальное обучение, навыки, опыт работы;

- перечень должностных обязанностей, сгруппированных по функциональным блокам;

- формы отчетности, критерии эффективности труда (количественные и/или качественные);

- взаимодействие внутри организации и с внешними структурами;

- права и ответственность;

- программа повышения квалификации;

- перспективы служебного роста.

5. Должностная инструкция должна иметь гриф, заверяющий ее утверждение, дату, подпись работника об ознакомлении.

Качественно подготовленная должностная инструкция содержит информацию, которая необходима в процессе управления персоналом и может использоваться в нескольких целях:

- руководство к действию для самого работника;

- облегчает адаптацию нового сотрудника;
- является основанием для оценки результатов трудовой деятельности работника;
- содержит информацию, необходимую для проведения обоснованного отбора работников при найме;
- используется при ранжировании работ или должностей и последующей разработке внутрифирменных систем оплаты труда;
- анализ должностной инструкции дает информацию, необходимую для совершенствования организационной структуры, планирования мероприятий по повышению производительности труда.

Одним из **методов планирования является бюджетный**. Бюджет представляет собой одностороннюю таблицу, отражающую либо поступление, либо распределение каких-то ресурсов. В планировании персонала используются бюджеты рабочего времени, бюджеты источников и распределения людских ресурсов.

Другим распространенным методом планирования является **балансовый**. **Балансовый метод** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми будет располагать организация в рамках планового периода, и потребности в них. Если ресурсов по сравнению с потребностью недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников (привлечение со стороны или внутренняя экономия), позволяющих покрыть дефицит. Невозможность по тем или иным причинам решить проблему дефицита приводит к необходимости идти на снижение потребления на основе либо его рационализации, либо механического сокращения, с соответствующим уменьшением конечных результатов по сравнению с предполагавшимся уровнем. Если же ресурсы имеются в избытке, то приходится решать обратную задачу — расширять их применение или избавляться от излишков. Балансовый метод реализуется через составление системы *балансов* — материально-вещественных, стоимостных и трудовых, которые по временному горизонту могут быть отчетными, плановыми, прогнозными, а по назначению — аналитическими и рабочими. Баланс представляет собой двустороннюю *бюджетную таблицу*, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой — их распределение (табл. 13).

Пример баланса

Источник ресурсов	Распределение ресурсов
Остаток на начало периода	Текущее потребление
Внешние поступления	Реализация на сторону
Внутренняя экономия	Резервы
Резервы	Остаток на конец периода
Итого:	Итого:
Баланс	Баланс

В основе таблицы лежит *балансовое уравнение*: сумма остатков ресурсов на начало периода и их поступления должна быть равна сумме расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода. В то же время равенство между ресурсами и их распределением не является единственной целью составления балансов. Важную роль здесь играет достижение оптимальной структуры ресурсов и их использования. Это и обеспечивает наибольшую эффективность деятельности организации. В балансе ресурсы обычно даются с выделением основных *источников*, что позволяет контролировать их движение. Распределение ресурсов осуществляется так, чтобы обеспечить выполнение производственных заданий, обязательств, создать необходимые резервы, реализовать те или иные программы.

При планировании персонала в основном применяются **трудовые балансы**, отражающие *движение рабочей силы и использование календарного фонда*. Так, баланс потребности в кадрах определяет на конкретный период общую потребность в них как в целом, так и в разрезе отдельных категорий и профессий; источники удовлетворения этой потребности; источники привлечения, формы и методы необходимой профессиональной подготовки.

На практике баланс разрабатывается следующим образом:

- технические службы намечают перспективные направления совершенствования производства и развития организации;
- плановая служба (организации труда) определяет в связи с этим потребность в кадрах, вплоть до каждого рабочего места;
- служба персонала рассчитывает баланс общей потребности в кадрах с учетом сменяемости, дополнительного высвобождения,

совершенствования организации и технологии; намечает основные и дополнительные источники удовлетворения этой потребности; совместно с экономической службой оценивает затраты на набор персонала, оплату посреднических услуг, обучение, переподготовку, повышение квалификации; корректирует баланс в случае изменения ситуации.

Нормативный метод планирования состоит в том, что в основу расчета заданий на определенный период (соответственно, в основу балансов) кладутся **нормы затрат** различных ресурсов (рабочего времени, фонда заработной платы и т. п.) на единицу продукции. Например, плановую численность персонала можно получить, сопоставляя намеченный объем производства и трудоемкость единицы продукции.

К **нормам труда**, используемым при планировании персонала, относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда.

В условиях коллективных форм организации и оплаты труда такие нормы могут быть укрупненными или комплексными. По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, проведения организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обновлению.

Норма времени — это величина его затрат на выполнение единицы работы одним или группой лиц определенной квалификации в данных организационно-технических условиях. Она устанавливается в человеко-минутах, человеко-часах или человеко-днях и включает:

- нормы подготовительно-заключительного времени;
- нормы основного и вспомогательного времени;
- нормы времени на организационно-техническое обслуживание оборудования и других производственных объектов;
- нормы времени на перерывы, обусловленные технологией и организацией производства, на отдых и личные надобности.

Суммирование норм времени по отдельным операциям дает *комплексную норму времени*, характеризующую его совокупные затраты на выполнение задания.

При нормировании ручных и машинно-ручных работ в основу норм кладутся *нормативы времени*. Это регламентируемые затра-

ты времени на выполнение отдельных производственных операций в обычных условиях. При этом предполагается применение передовых приемов и методов труда, современного оборудования и труда исполнителей необходимой квалификации.

Большинство норм времени устанавливается для рабочих, деятельность которых задается особенностями работы оборудования и характером организации технологических процессов (массовым, поточным, крупносерийным, единичным). Нормироваться может и работа служащих, не содержащая творческих функций (например, оператора ЭВМ).

Норма выработки — это объем работы в натуральных единицах (штуках, метрах и проч.), который должен быть выполнен за единицу времени — смену, месяц и т. д. одним или группой работников определенной квалификации.

Норма обслуживания — это объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного времени при данных организационно-технических условиях.

Норма численности — это количество работников соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенного объема производственных и управленческих работ. С помощью таких норм определяется число исполнителей, требуемых для обслуживания оборудования, рабочих мест. Разновидностью нормы численности является **норма управляемости** — оптимальное число подчиненных у одного руководителя.

Нормы могут устанавливаться на неопределенный срок до пересмотра или временно. Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому.

Чаще всего нормы в организации бывают *индивидуализированными* (применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам), однако встречаются и *групповые*, предназначенные для однотипных рабочих мест в различных подразделениях.

Нормирование осуществляется отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным способом.

При *отчетно-статистическом* результаты сопоставляют с затратами времени на их получение и на основе этого определяют его усредненные нормы, что является недостатком такого метода, ибо не

полностью учитываются реальные возможности людей, фактически узакониваются любые потери.

Опытно-производственный способ нормирования основан на хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, на обобщении и оценке полученных данных. Это создает необходимую основу для расчета норм.

Аналитико-расчетный способ определения норм исходит из физиологических потенций человеческого организма, выявленных на основе специальных медико-биологических исследований.

§3. Уровни и требования к кадровому планированию

Кадровое планирование имеет много измерений. Помимо временного подразделения на **долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное**, важным является подразделение кадрового планирования на **стратегическое, тактическое и оперативное**. Каждый из этих видов планирования имеет свои цели, мероприятия и потенциалы по группам функций каждой подсистемы системы управления персоналом.

При **стратегическом планировании** речь идет о проблемно-ориентированном, долгосрочном планировании (на период от 3 до 10 лет). Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы. Оно зависит от экономического, технологического, социального развития. Своевременное распознавание главных тенденций развития, их качественная оценка являются важными задачами стратегического планирования. При этом в стратегическое планирование должна включаться и информация о политике организации и долгосрочной производственной программе.

Под **тактическим планированием** можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 года до 3 лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы часто составляются и в соответствии с политикой организации реализуются средним руководящим звеном организации, например руководителем отдела кадров. В тактическом плане по сравнению со стратегическим значительно детальнее фиксируются подробности кадровых мероприятий.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до 1 года), оно ориентировано на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также информацию о выделяемых материальных средствах (их вид, количество и время предоставления).

Приведем характеристику требований к кадровому планированию.

Проблемно-ориентированное стратегическое планирование, проводимое в самых общих чертах, нуждается в конкретизации в краткосрочно действующих детализированных оперативных планах, причем установочные параметры для кратко-, средне- и долгосрочных частных планов должны каждый раз корректироваться с учетом новой информации. Эта способность приспособления к альтернативным ситуациям именуется **гибкостью или эластичностью планирования** и является важным критерием качества планирования. Часто наиболее рационально с самого начала работать по альтернативным планам.

Общей проблемой любого планирования, в особенности долгосрочного, является наличие пробелов в информации и неопределенность исходной ситуации. Планирование связано с **прогнозированием**, которое более или менее надежно подсказывает, что в будущем при известных условиях наступят определенные события, в то время как планирование устанавливает, как надо действовать, чтобы в будущем получить желаемые результаты. Прогнозы часто становятся основой для планирования.

Особая трудность в кадровом планировании порождается тем, что многие плановые показатели лишь с трудом поддаются (либо вообще не поддаются) количественной оценке, поэтому последствия изменения важнейших факторов не могут быть точно учтены в частных планах.

С **комплексностью** многих видов планирования тесно связана еще одна проблема — необходимость координации отдельных планов. Даже если бы были учтены все важные факторы влияния и было бы точно известно, что в будущем они обязательно проявятся, идеальное сведение целей производства к оптимуму все равно — ввиду взаимозависимости отдельных производственных планов — можно было бы осуществить только в полностью согласованном

общем планировании, в котором все важные плановые показатели будут установлены одновременно.

При проведении кадрового планирования необходимо собрать массу данных, осуществить их передачу, ввести в компьютер, обработать и провести оценку. Эту задачу часто можно решить только с помощью кадровой информационной системы. Использование данных, связанных с персоналом, ставит вопрос об их охране и защите. При этом речь идет об охране от злоупотреблений при использовании сведений о личном составе. В понятие «охрана данных» входит информация о том, какие сведения о персонале должны охраняться и от кого. При организации защиты сведений необходимо определить, как, каким образом должны эти данные охраняться.

§4. Оперативный план работы с персоналом

Оперативный план работы с персоналом — это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить следующие данные:

- постоянный состав сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);
- структура персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и др.);
- текучесть кадров;
- потери времени из-за простоев, по болезни;
- продолжительность рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);

— зарплата рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

— услуги социального характера, предоставляемые государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, специально обрабатываемых для кадрового планирования.

Информация о персонале должна отвечать требованиям:

— простоты — это значит, что она должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько и в каком объеме необходима в данном конкретном случае;

— наглядности — сведения необходимо представлять таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

— однозначности — сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность;

— сопоставимости — сведения необходимо приводить в сопоставимых единицах и относить к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

— преемственности — сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;

— актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. представляться без задержек.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Планирование привлечения персонала — планирование мероприятий по найму и приему персонала в целях удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Внутренние источники привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников.

Внешние источники привлечения персонала — это наем новых работников.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является **планирование трудовой адаптации**.

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их обоюдное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных работников и создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени в отечественных организациях практически не развивалось. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на *классификации видов увольнения*. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

- по инициативе работника, т. е. по собственному желанию;
- по инициативе работодателя или администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему требования, позволяющие избежать в дальнейшем профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, которые явля-

ются достойными человека. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации надлежащие рабочие места.

Планирование обучения, переподготовка и повышение квалификации персонала охватывают мероприятия по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке. Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется в целях сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств сотрудников организации. Для этого необходимы соответствующие усилия организации в области планирования. Имидж организации и микроклимат в коллективе во многом зависят от успеха этой сферы кадрового планирования. Кроме того к этому комплексу проблем и задач относятся все мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для длительного использования кадров в условиях, достойных человека. Создание и расширение гуманных условий для производства и труда требуют, к примеру, соответствующей подготовки работника к выполнению производственного задания, обустройства рабочего места, соблюдения требований техники безопасности, производственной медицины, физиологии и психологии труда, диетологии, использо-

вания услуг учебных заведений, социально-гигиенических учреждений и многого другого.

Поскольку мероприятия и учреждения в сфере обеспечения необходимых условий труда (производственно-социальная инфраструктура: учебные учреждения, медицинская служба, служба психологии труда, предприятия общественного питания и т. д.), а также чисто личные и социальные условия для работающих (продолжительность рабочего дня, образование неформальных групп, установление принципов и систем вознаграждения за труд, создание оценочных критериев, урегулирование вопросов, связанных с перерывами в работе, и т. д.) касаются, как правило, широкого круга работников, то целесообразно заниматься этой составной частью кадрового планирования отдельно. Этот вид планирования имеет решающее значение для качества труда и трудовых отношений в организации. Все другие виды планирования базируются отчасти на этой внутрипроизводственной инфраструктуре или заставляют заниматься плановой деятельностью в этой сфере.

При планировании расходов на персонал следует иметь в виду следующие статьи затрат:

- основная и дополнительная заработная плата,
- отчисления на социальное страхование,
- расходы на командировки и служебные разъезды;
- расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды;
- расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации;
- расходы на создание новых рабочих мест.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплаты сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма,

наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений необходимо также учитывать затраты, связанные с участием работников в прибыли и капитале организации.

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, стоимость которого растет;

- изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости.

Регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования осуществляются с помощью координации процессов протекания всех видов кадрового планирования и пропорционального их развития.

Резюме

1. Одной из основных задач управления персоналом является планирование объема человеческих ресурсов, необходимого для успешного функционирования организации. Кадровое планирование — целенаправленная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями производства.

2. Основой кадрового планирования является анализ работы — процесс сбора всех данных о каждом из существующих видов работы, о том, какие виды деятельности осуществляются и какие нужны навыки, с использованием таких методов, как наблюдение, интервью, анкетирование. Лучшим подходом при проведении анализа работы является комбинация указанных методов.

3. На основе анализа работ составляется должностная инструкция, которая представляет собой перечень главных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника.

4. Наиболее распространенными методами планирования являются бюджетный, балансовый, нормативный.

5. Кадровое планирование имеет следующие виды измерений: временное подразделение на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное, подразделение кадрового планирования на стратегическое, тактическое и оперативное. Каждый из этих видов планирования имеет свои цели, мероприятия и потенциалы по группам функций каждой подсистемы системы управления персоналом.

6. Оперативный план работы с персоналом — это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Вопросы для самопроверки

1. Сформулируйте содержание и цели кадрового планирования.
2. Охарактеризуйте этапы кадрового планирования.
3. Какие методы кадрового планирования известны? С какой целью проводится анализ содержания работы?
4. Что такое должностная инструкция и какие требования к ней предъявляются?
5. Раскройте содержание основных методов планирования.
6. Перечислите и охарактеризуйте виды кадрового планирования.
7. Что представляет собой оперативный план работы с персоналом?

ГЛАВА 5. КАДРОВАЯ СЛУЖБА ОРГАНИЗАЦИИ

§1. Задачи, функции и роли кадровых служб

Возникновение кадровых служб имеет давнюю историю. До начала XX в. вопросами найма и увольнения работников занимались хозяева и мастера. В 1900 г. Б. Гудрен организовал в своей фирме первое бюро по найму. В 1910 г. в компании «Плимpton-Пресс» был

создан отдел кадров, осуществляющий учет фактического использования работающих и выполнения ими конкретных заданий. В 1920 гг. отделы кадров стали распространяться в Европе. В 1930-х гг. им были предоставлены полномочия по разработке единой политики по отношению к персоналу, заключению трудовых соглашений и контролю их исполнения. Но вплоть до 1960-х гг. деятельность этих структур считалась вспомогательной, кадровая работа находилась на периферии внимания руководства, рассматривалась как второстепенная. Индустриальный труд с его узкой специализацией, жесткой регламентацией, монотонностью требовал исполнителей с невысоким уровнем образования и низкой квалификацией. Работа с ними могла ограничиваться формальными моментами, поэтому считалось, что специальная профессиональная подготовка здесь не нужна, и опытный руководитель может справляться с обязанностями менеджера по персоналу.

Научно-технический прогресс в последние десятилетия стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству. Вследствие их внедрения сокращается численность персонала, повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации. Изменяется и содержание трудовой деятельности. Одной из отличительных черт современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела организации.

Управление персоналом становится важным фактором повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. В силу возросшей важности и многопрофильности работы прежние кадровые службы преобразовываются в западных фирмах в *службы персонала*, или *человеческих ресурсов*. Эти подразделения возглавляются вторыми лицами, обладают широкими полномочиями.

В нашей стране в советский период также практически на всех предприятиях и учреждениях создавались отделы кадров — прообразы современных служб персонала. Они занимались вопросами найма, увольнения, перемещения, обучения, переобучения и повышения квалификации; ведением трудовых книжек, личных дел, книги приказов, распределением льгот, составлением распорядка рабочего

времени, его учет. Основная, повседневная, работа с персоналом возлагалась на линейных руководителей.

В работе кадровых служб в настоящее время можно выделить три направления:

1. Стратегическое направление состоит в следующем¹:

- анализ внутренней и внешней кадровой ситуации;
- формирование основ кадровой политики и политики в области заработной платы;
- развитие системы управления человеческими ресурсами;
- определение потребности в кадрах (прежде всего в качественном отношении) в связи с реализацией тех или иных стратегий бизнеса;
- подготовка персонала к организационным изменениям;
- разработка методов оценки;
- развитие персонала, его подготовка и переподготовка, определение их рациональных форм, сроков, периодичности.

2. Среднесрочное направление реализуется:

- через планирование поведения на рынках труда;
- разработку критериев отбора и оценки кадров, продвижения по службе;
- подготовку планов в области привлечения персонала, заработной платы и социальных выплат;
- внесение корректив в планы подготовки, распределения и использования кадров.

3. Кадровая работа в краткосрочном периоде предполагает:

- создание штатных расписаний, текущих планов набора, повышения квалификации персонала и т. п.;
- подбор и расстановку кадров;
- планирование ближайших кадровых перемещений;
- проведение мероприятий по закреплению персонала.

Кадровая служба организации — это самостоятельное структурное подразделение, подчиняющееся непосредственно первому лицу организации. Организация кадровой службы начинается с разработки и утверждения регламентирующих документов. Должно быть разработано Положение о Службе персонала, определяющее задачи, функции, права, служебные взаимоотношения и ответствен-

¹ Управление персоналом: теория и практика / под ред. В. Р. Веснина. М.: КНОРУС, 2009. С. 688.

ность подразделения. В приложении 2 приводится текст такого документа, который опубликован в «Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденном Министерством труда РФ 21 августа 1998 г. (с изменениями от 21 января 2000 г.).

Основными задачами кадровой службы являются:

- разработка и внедрение регламентирующих документов системы управления персоналом (см. приложение 3);
- построение, контроль и поддержка корпоративной культуры, а также утвержденных положений, стандартов и правил;
- анализ и поиск методов повышения финансовых показателей эффективности персонала (совместно с отделами по оценке финансовой эффективности компании);
- проведение диагностики и обратной связи с персоналом;
- организация эффективных коммуникаций;
- формирование позитивного климата и сплоченной команды;
- разработка системы набора, отбора и найма персонала;
- разработка и организация программы адаптации сотрудников;
- разработка, внедрение, поддержка и коррекция системы мотивации персонала;
- разработка процедур и регламентов оценки персонала, организация аттестации персонала и оптимизация кадровой политики компании;
- планирование и организация обучения и развития персонала, оценка эффективности обучения;
- организация и внедрение регламентов увольнения персонала, внедрение технологии аутплейсмента (мягкое увольнение, см. с. 144).

К новым функциям кадровых служб относят¹:

1. Контроллинг персонала, задачами которого являются:

- создание и анализ информационной базы по персоналу;
- изучение влияния распределения сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации;
- оценка социальной и экономической эффективности применения различных методов управления;
- обеспечение условий для координации планирования персонала и других направлений деятельности организации и проч.

¹ Там же.

2. Кадровый консалтинг — консультационные услуги, оказываемые руководителям по вопросам содержания, методов работы с персоналом, формирования философии, стратегии управления трудовыми ресурсами; определения потребности в кадрах, осуществления программ их поиска, отбора, подготовки и использования.

Консалтинг помогает также выявлять потребности разных категорий персонала в повышении квалификации, выгоды от обучения руководителей и специалистов на курсах, в школах бизнеса, возможности мотивации сотрудников, повышающих квалификацию; устранять препятствия на пути повышения квалификации. С помощью специалистов по консалтингу выясняются профессионально важные качества — компетенции, которыми должны обладать лица, осуществляющие те или иные управленческие функции.

3. Кадровый маркетинг — совокупность мероприятий:

- по оценке потребностей в персонале;
- изучению внутреннего и внешнего рынка труда и их сегментации (выделение различных категорий работников и реализация в отношении них специальных кадровых подходов), выбору источников покрытия потребностей;
- анализу ожиданий сотрудников в области служебных перемещений;
- распространению в рамках организации информации о вакансиях, возможностях повысить или изменить свою квалификацию.

4. Работа с посредническими фирмами по подбору кадров или лизингу персонала. Такие фирмы предоставляют временных и постоянных работников без установления отношений прямого найма. При пользовании их услугами предприятия уменьшают численность штатов, сокращают налоги и административные расходы, что особенно выгодно для малых фирм. Если работники находятся в составе более крупной компании, то получают многие льготы, предоставляемые их персоналу.

5. Мониторинг — постоянное специальное наблюдение в системе управления персоналом:

- за состоянием кадров, их динамикой, в том числе текучестью;
- наличием трудовых ресурсов;
- состоянием трудовой дисциплины, травматизма и проч.;
- процессами найма, обучения, повышения квалификации, продвижения, стимулирования;
- удовлетворенностью работой.

6. Внедрение автоматизированных систем управления («АСУ-кадры» и «Подготовка кадров») с целью максимально упростить процесс накопления и обработки информации о персонале (в том числе бухгалтерской и экономической), собираемой службами предприятия (для этого программные комплексы снабжены необходимыми типовыми документами). Автоматизированные системы управления кадрами используются также для хранения необходимой личной информации о работниках, перемещениях, увольнениях. Они обеспечивают возможность получить достоверные сведения о каждом сотруднике, его качествах, отраженных в отдельных документах, облегчают оценку персонала.

7. Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии. Объектами кадрового аудита являются следующие процессы:

- планирование персонала;
- набор и отбор;
- оценка и аттестация;
- адаптация;
- обучение и развитие;
- подготовка резерва;
- социально-психологическая ситуация и проч.;
- структуры:
- миссия;
- культура;
- стадия жизненного цикла;
- управляемость;
- вовлеченность исполнителей в управление;
- кадровый потенциал:
- укомплектованность в целом и по подразделениям;
- соответствие уровня подготовки существующим требованиям;
- структура;
- организованность;
- инновационность;
- способность к обучению;
- решение межличностных проблем;
- работа с резервом.

По результатам кадрового аудита можно выявить:

- обеспеченность организации кадрами, их качество;
- степень управляемости персонала, связанные с ним проблемы;
- адекватность механизмов принятия решений по персоналу;
- тип организационной культуры;
- причины конфликтов;
- потребность в обучении;
- социально-психологический климат и т. п.

Сотрудники кадровых служб непосредственно специализируются в данной области менеджмента, выполняя определенные **роли** в организации (табл. 14). Для успешного выполнения своих ролей в организации менеджеры должны быть наделены определенными полномочиями. Под **полномочиями** понимается право принимать решения, направлять и координировать работу других сотрудников, отдавать приказы и распоряжения. Можно говорить об ответственности специалистов службы управления персоналом за разработку стратегии, кадровой политики и стандартов ее осуществления, в то время как линейные менеджеры непосредственно отвечают за их реализацию на конкретных участках производства.

Таблица 14

**Основные роли, осуществляемые специалистами
кадровых служб в организации**

Роли	Содержание
Эксперт Консультант	Оказание услуг внутреннему клиенту Индивидуальные, групповые консультации, семинары, тренинги по вопросам управления персоналом
Посредник	Организация и проведение встреч, переговоров между руководителями и сотрудниками, содействие в разрешении конфликтов
Партнер по бизнесу	Сотрудничество в достижении целей организации

Качество работы кадровых служб косвенно можно определить по изменению производительности труда, текучести кадров, числа прогулов, несчастных случаев, уровня брака, количества жалоб, заявок о переводе на другую работу и т. п.

Эффективность работы кадровых служб обусловлена экономией, возникающей в результате их деятельности, которая, в частности, связана с такими моментами, как:

- укрепление трудовой дисциплины и устранение потерь времени;
- оптимизация расходов на персонал;
- поддержание благоприятных условий труда и здоровья работников;
- прием на работу лучших специалистов;
- разработка прогрессивных систем материального и морального поощрения.

Она определяется как соотношение темпа роста прибыли до уплаты налогов и темпа роста затрат на одного работника.

§2. Состав и структура кадровой службы

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения — носители функций управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя. Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы. Поэтому в практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управ-

ленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации.

Характеристика профессионального состава кадровых служб:

1) менеджер по персоналу (специалист, в том числе владеющий различными аспектами социально-психологического воздействия на людей);

2) менеджер по персоналу с юридическим образованием (решает вопросы межличностных и трудовых отношений, разрешает конфликты);

3) специалисты-психологи;

4) специалисты по тестам;

5) менеджеры, отвечающие за подготовку и обучение кадров;

6) архивариусы, ведущие делопроизводство;

7) специалисты по внешним связям: осуществляют контакты с агентствами по подбору персонала (в штат/по договору); поддерживают контакты с фирмами по контрактации («аренде») персонала (нанимают работников для выполнения определенной работы в определенный срок);

8) специалисты по планированию потребности в кадрах (разработка методик и их выбор);

9) менеджеры, занимающиеся вопросами планирования и развития карьеры.

Количественный состав по каждому из пунктов определяется с учетом конкретной специфики организации и сферы ее деятельности.

В российском бизнесе принята такая модель кадровой службы:

1) директор по персоналу (руководитель службы персонала);

2) специалист по оценке персонала в ходе найма, отбора и подбора кандидатов, а также аттестации сотрудников (рекрутер, специалист по найму персонала);

3) корпоративный тренинг-менеджер (занимается внутренними тренингами в компании);

4) менеджер по развитию персонала (занимается обучением, развитием карьеры сотрудников);

5) специалист по мотивации персонала (занимается разработкой и поддержкой системы мотивации и мотивационной среды компании);

6) специалист по внутренним коммуникациям (проводит интервью с руководителем, занимается корпоративной прессой, внутренним PR управленческих решений, организацией корпоративных праздников);

7) коуч-консультант;

8) делопроизводитель (занимается ведением кадрового делопроизводства в соответствии с Трудовым кодексом);

9) юрист, имеющий специализацию по гражданскому праву, разбирающийся в трудовом законодательстве.

Численность сотрудников кадровой службы зависит от размера организации, вида его деятельности, ценностей и традиций, финансового состояния, стадии развития и т. д. Для расчета численности кадровой службы существуют два нормативных документа, которые можно взять за основу:

1) Постановление Минтрудсоцразвития России от 26 марта 2002 г. № 23 «Об утверждении норм времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур федеральных органов исполнительной власти». Как следует из названия этого документа, нормы рекомендованы управленческим структурам федеральных органов исполнительной власти, в том числе таким структурам, как службы кадров. Несмотря на это, специалисты считают их приемлемыми для всех организаций вне зависимости от формы собственности и вида деятельности. Во-первых, потому, что кадровое делопроизводство во многом повторяет технологии документационного обеспечения управления, а во-вторых, потому, что специальных норм по документационному кадровому обеспечению просто нет;

2) Постановление Минтруда СССР от 14 ноября 1991 г. № 78 «Об утверждении Межотраслевых укрупненных нормативов времени на работы по комплектованию и учету кадров». Срок действия этих нормативов был ограничен 1997 г. Однако никакие новые нормативы времени на выполнение кадровых операций до настоящего времени не разработаны. В силу этого, а также учитывая, что межотраслевые укрупненные нормативы являются экономическим инструментом, а не регулируют правовые отношения напрямую, специалисты в области нормирования труда продолжают их применять для расчета численности работников кадровой службы.

Однако не все предприятия могут позволить себе содержание кадровых служб. По оценкам специалистов, оно становится эффективным, как правило, на предприятиях с численностью свыше 100 чел. Численность сотрудников службы по управлению персоналом колеблется по результатам различных исследований от 30 до 2000 человек на одного сотрудника службы управления персоналом. В среднем на одного специалиста приходится 200 работников организации. Например, в США один специалист по управлению персоналом приходится на 115 работников организации, в Японии — на 38 человек.

Количество сотрудников службы по управлению персоналом (человек), необходимых для выполнения работ по управлению персоналом, можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Ч} = \frac{\text{Т}_i}{\Phi_{\text{п}}} \quad (22),$$

где Ч — численность сотрудников службы управления персоналом;

Т_i — суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (месяц);

$\Phi_{\text{п}}$ — полезный фонд рабочего времени одного работника за год (месяц).

Нормативная численность работников управления персоналом также осуществляется по формуле:

$$\text{Ч}_{\text{уп}} = \frac{\text{Ч}_{\text{факт}}}{250} * \text{К}_{\text{доп}} \quad (23),$$

где $\text{Ч}_{\text{факт}}$ — фактическая численность работников организации, человек;

250 — подушевой норматив на одного специалиста по управлению персоналом;

$\text{К}_{\text{доп}} = 1,36$ — дополнительный коэффициент, учитывающий работу по представлению установленной отчетности, проведению консультационно-разъяснительной работы по пенсионному и трудовому законодательству, анализу проблем текучести кадров, организации обучения, участию в рассмотрении жалоб, писем, заявлений и прочую работу с входящей почтой, осуществление руководящих функций.

В этот расчет численности входит единица начальника управления персоналом организации.

Качество функционирования системы управления персоналом зависит не только от профессиональной подготовки ее работников, но и от нагрузки, приходящейся на одного специалиста, т. е. от интенсивности и напряженности его труда.

§3. Компетенции директора и менеджера по персоналу

Менеджеры по персоналу — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

Полный текст должностной инструкции директора по персоналу представлен в приложении 4.

Задачи и направления работы этого руководителя включают:

- формирование кадровой политики компании, разработка и реализация бизнес-планов в части обеспечения их кадровыми ресурсами;

- руководство и координация работы по приему, адаптации, обучению, оценке, мотивации, развитию и консолидации персонала;

- поддержка и внедрение норм и стандартов корпоративной культуры;

- оптимизация социально-психологического климата и внутренних коммуникаций в компании и ее отдельных подразделениях;

- укрепление внешнего имиджа организации, организация профессиональной ориентации выпускников школ и высших учебных заведений с целью обеспечения рабочих мест компании кадровыми ресурсами на текущее время и с перспективой на будущее.

Реализация контрольных функций данного руководителя, в основном, направлена на соблюдение норм трудового законодательства в реализации кадровой политики и выполнение требований офисной дисциплины сотрудниками компании.

Консультации директора по персоналу, которые он предоставляет руководителям и сотрудникам компании, отражают сферу его компетентности: вопросы, связанные с управлением персонала,

выработкой эффективного стиля профессиональной деятельности, вертикальными и горизонтальными коммуникациями, регулированием корпоративных и социальных конфликтов. Также им предоставляется информация руководству по результатам анкетирования персонала и интервью ключевых сотрудников для принятия обоснованных управленческих решений.

Вся работа по кадровому учету и подготовке необходимой кадровой документации находится в зоне ответственности этого руководителя.

Из перечня позиций и тем, которые **должен знать директор по персоналу**, выделяют: законодательные и нормативные правовые акты, касающиеся вопросов труда, технологии и методики управления персоналом (наем, оценка, обучение, развитие, мотивация, консолидация сотрудников), а также методы обратной связи с персоналом. Ему необходимы также знания по развитию и структурированию бизнеса, макро-и микроэкономике, социологии, социальной психологии, психологии труда, психологии личности и психодиагностике, тайм-менеджменту, бизнес-этикету и стресс-менеджменту.

Европейская ассоциация директоров отделов кадров предложила следующий идеальный портрет-робот: «Он (руководитель кадровой службы) должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, способным убеждать, справедливым, строгим, доступным, широко образованным, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, должен обладать интуицией, быть гуманным. Он должен уметь слушать и внушать доверие».

По причине высоких требований к позиции директора по персоналу желательно, чтобы данный топ-менеджер имел практический опыт, а также стаж работы по специальности и на управленческой должности не менее пяти лет. Возрастной ценз здесь строго не фиксируется, но считается, что директор по персоналу должен быть зрелым человеком старше 35 лет.

Менеджер по персоналу — линейный специалист, перечень его должностных обязанностей довольно обширный, как и в случае описания функционала директора по персоналу (см. приложение 5). Конечно, у этого руководителя значительно ниже зона ответственности, но профессиональные задачи, которые он решает, достаточно серьезны, результат их решения влияет на карьеру и судьбу конкретных людей, сотрудников компании.

Содержание должностной инструкции менеджера по персоналу отражает задачи его реальной деятельности в организации. **В содержание должностной инструкции менеджера по персоналу** входят выполнение, организация и координация задач, связанных с управлением персоналом, консультирование, своевременное предоставление качественной кадровой информации руководству для принятия управленческих решений. Менеджер по персоналу принимает участие в работе совещаний в рамках вопросов, связанных с его конкретными профессиональными задачами по должностной инструкции.

Перечень знаний менеджера по персоналу включает в себя знание законодательных и нормативных правовых актов по вопросам труда, технологий и методик найма, оценки, обучения, развития, мотивации и консолидации сотрудников, а также методов и процедур обратной связи с персоналом.

Менеджер по персоналу обязан иметь высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области современного менеджмента по человеческим ресурсам. Желательно, чтобы он имел стаж работы по специальности не менее двух лет.

Директор по персоналу — руководящая позиция в системе управления организацией. По современному стандарту, в разработке компетенций для управленческой должности любого руководителя, в том числе и директора по персоналу, должны присутствовать четыре группы таких качеств¹:

- 1. Корпоративные компетенции (ценности),** например:
 - преданность (приверженность) компании;
 - командность (или способность к индивидуальной работе);
 - уважение к личности;
 - ориентация на результат;
 - креативность (или способность работать по заданной технологии);
 - навыки коммуникаций (коммуникативность, способность к позитивному общению, неконфликтность);
 - клиенториентированность.
- 2. Менеджерские (управленческие) компетенции,** например:
 - видение бизнеса;

¹ Самоукина Н. В. Настольная книга директора по персоналу. М.: Эксмо, 2009. 528 с.

— лидерство (или способность к исполнительской деятельности);

— организаторские компетенции;

— работа с персоналом.

3. Профессионально-технические компетенции, например:

— способность к позитивному общению, навыки эффективных коммуникаций;

— владение инструментами управления персоналом, т. е. знаниями и технологиями реализации задач управления персоналом.

4. Компетенции, обеспечивающие личную эффективность профессионала:

— стремление к личностному росту, зрелость;

— адекватная самооценка и уверенность в себе;

— гибкость и стремление меняться;

— навыки самоменеджмента;

— знание и реализация правил бизнес-этикета;

— антистрессовая саморегуляция;

— деловой имидж и внешняя привлекательность.

Менеджер по персоналу — линейная позиция в иерархии.

Следовательно, в наборе компетенций для менеджера по персоналу должны присутствовать из перечисленных выше три группы компетенций:

— корпоративные компетенции;

— профессионально-технические компетенции;

— компетенции личной эффективности.

Резюме

1. Кадровая служба организации — это самостоятельное структурное подразделение, подчиняющееся непосредственно первому лицу организации.

2. Основные роли кадровой службы: эксперт (поставщик внутренних услуг), консультант, посредник, партнер по бизнесу.

3. Основой деятельности кадровой службы является принятие стратегических, тактических и оперативных решений. Помимо традиционных, в деятельности кадровых служб выделяют новые функции, такие как контроллинг персонала, кадровый консалтинг, кадровый маркетинг, мониторинг, кадровый аудит, работа с посредническими фирмами и т. д.

4. Набор прав, предоставляемых службе персонала, определяется в первую очередь авторитетом руководителя службы, доверием к нему со стороны руководства организации, традициями, существующими в данной организации.

5. Не существует каких-либо нормативов численности и стандартов построения структуры службы персонала. Как правило, численность службы персонала в крупных организациях колеблется в пределах от 5 до 15 сотрудников на 1000 работающих.

6. К ключевым компетенциям менеджера по персоналу принято отнести компетенции личной эффективности, профессиональные и корпоративные компетенции. У директора по персоналу должны присутствовать корпоративные компетенции (ценности); менеджерские (управленческие) компетенции; профессионально-технические компетенции; компетенции, обеспечивающие личную эффективность профессионала.

Вопросы для самопроверки

1. Какие задачи стоят перед кадровой службой? Какие функции должны быть реализованы в ее деятельности?

2. Раскройте содержание основных ролей.

3. Каковы состав и структура служб персонала?

4. Как рассчитать численность сотрудников служб персонала? Какие факторы ее определяют?

5. Какие требования предъявляются к руководителю службы персонала и менеджерам по персоналу?

6. Какие ключевые компетенции должны быть развиты у руководителя и сотрудников кадровой службы?

РАЗДЕЛ II. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА И РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗАНЯТОСТИ

ГЛАВА 6. НАБОР, ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА

§1. Процедуры набора и отбора персонала

Деятельность любой организации связана с необходимостью комплектования штата. От того, насколько эффективно поставлена работа по набору и отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Принятие решений в области привлечения и отбора персонала оказывает определяющее значение на показатели эффективности всей организации.

Наем персонала — это:

— ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией;

— это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки со стороны администрации при оформлении работника на рабочее место в организацию.

— это вид управленческой деятельности, связанный с оформлением трудовых отношений между работником и работодателем.

При найме персонала организация должна ответить на **следующие вопросы**:

— сколько работников и какой квалификации организации требуется дополнительно нанять из внешнего рынка труда;

— какие источники, пути и методы отбора персонала использовать;

— сколько времени необходимо потратить на процесс найма персонала;

— сколько будет стоить процесс подбора и отбора персонала организации;

— какова эффективность найма персонала?

Наем персонала включает в себя набор и отбор кандидатов.

Подбор персонала (или набор) — это вид управленческой деятельности, с помощью которого организация объявляет о собственных вакансиях.

Отбор — это вид управленческой деятельности, с помощью которого организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного наилучшего¹.

Существует несколько моделей набора персонала.

1. Опора на собственные кадры, внутреннее продвижение заинтересованных работников, ориентированных на ценности организации и преданных ей. Пополнение персонала осуществляется только за счет интеллектуальных молодых специалистов. Это обеспечивает высокую стабильность коллектива, низкую текучесть, удовлетворенность людей своим положением. В соответствии с принципом пирамиды за счет внешних источников рабочей силы формируется только основание организационной структуры — заполняются должности, не требующие высокой квалификации и знания особенностей организации, а за счет внутреннего рынка труда, на основе планомерного развития и продвижения персонала, заполняются вакансии, находящиеся на верхних «этажах» (ключевые, руководящие должности, требующие высокой квалификации). Главный мотивирующий фактор — карьера.

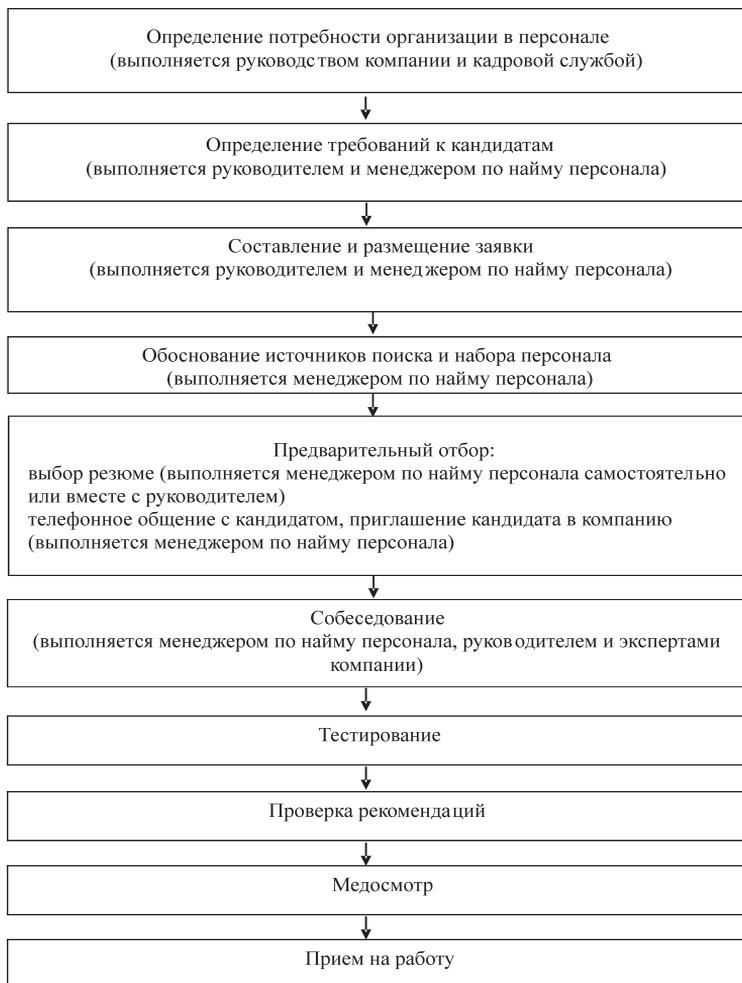
2. Набор кадров всех уровней вне организации. Это обеспечивает высокий интеллектуальный потенциал, но приверженность профессии, а не организации. Такая модель, называемая «спортивная команда», характерна для фирм с агрессивной стратегией. Главный мотивирующий фактор здесь — вознаграждение за индивидуальные результаты.

3. Сочетание ядра постоянных и временно привлекаемых работников характерно для организаций с сезонной и неравномерной нагрузкой либо действующих на проектных принципах.

¹ Федорова Н. В. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2008.

4. Постоянное привлечение молодых специалистов на все должности, оплата за индивидуальные результаты и квалификацию. Такая модель свойственна фирмам, действующим в сфере высоких технологий.

Процедура набора и отбора состоит из нескольких стадий (рис. 9).



Анализ (определение) потребностей компании в персонале — процедура сопоставления целей развития компании и необходимых кадровых ресурсов, позволяющих реализовать поставленные цели. Такая процедура позволяет оценить, какие сотрудники (квалификация, опыт и качества) и в каком количестве необходимы компании для достижения ее целей на определенном этапе развития. Для определения потребности компании в персонале необходимо решить следующие задачи:

- разработать и сформулировать стратегические цели развития компании;

- описать бизнес-процессы, при помощи которых достигаются поставленные цели;

- разработать и описать организационную структуру компании;

- сопоставить цели развития компании, планируемые бизнес-процессы и возможности компании по кадровым (человеческим) ресурсам;

- определить свободные вакансии, на которые необходимо подобрать кандидатов;

- разработать должностные инструкции под свободные вакансии;

- определить потребность компании в компетенциях в соответствии с рабочими задачами, описанными в должностных инструкциях.

Для принятия оптимальных решений при наборе и отборе персонала важно в первую очередь четко определить критерии оценки различных вариантов. Общими **критериями оценки эффективности принимаемых в данной области решений являются:**

- соответствие уровня знаний и навыков работы, способностей и личностных качеств кандидата требованиям, которые к нему предъявляются в зависимости от содержания и характера выполняемой работы, перспектив ее изменения в будущем, особенностей организационной культуры данной организации;

- соблюдение временных параметров и ограничений;

- затраты на осуществление набора и отбора кандидатов.

Цель подбора — подыскать максимально соответствующего требованиям работы кандидата в течение определенного периода времени с наименьшими затратами.

Все требования к кандидату при приеме на работу можно условно разделить на несколько групп¹.

¹ Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 78-80.

Основные требования к кандидатам при приеме на работу

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

Заявка на заполнение вакансии разрабатывается кадровой службой и составляется руководителем подразделения, который нуждается в новом сотруднике. Здесь в лаконичной, четкой форме представлена краткая характеристика компании, описаны условия работы, функциональные обязанности, возраст и пол кандидата, его опыт и образование, а также требуемые навыки и компетенции. Также в заявке дано описание уровня заработной платы, соцпакета, компенсаций и льгот. В приложении 6 приведена одна из форм заявок на подбор персонала.

В качестве внутренних источников поиска персонала имеется в виду поиск среди сотрудников, работающих в компании. Для информирования о наличии свободных вакансий внутри компании рекомендуется размещать объявления на внутреннем корпоративном сайте, в корпоративной прессе, а также озвучивать информацию о наличии свободной вакансии на совещаниях, митингах, оперативках и других коллективных формах принятия решений.

Поиск персонала с использованием внешних источников

происходит по следующим направлениям:

- сайт компании;
- рекрутинговые агентства;
- СМИ («Работа для Вас», «Элитный персонал» и др.);
- интернет-ресурсы;
- контакты сотрудников компании (так называемое «сарафанное радио»);
 - объявления в форме бегущей строки на местном ТВ, в общественных местах, транспорте;
 - объявления в учебных заведениях (колледжах, вузах);
 - организация мероприятий в компании по типу Дня открытых дверей;
 - организация стажировок, преддипломной практики для студентов вузов и колледжей.

Таблица 16

Достоинства и недостатки источников набора

Источники	Достоинства	Недостатки
Внутренние	Повышает лояльность работников к организации Обеспечивает хорошее знание положительных и отрицательных сторон кандидата Может быть дешевле, чем набор со стороны	Создает конфликт внутри организации между тем, кто был продвинут на вышестоящую должность, и тем, кто нет, но хотел этого Укрепление одного подразделения может привести к ухудшению работы другого
Внешние	Приносят «свежую струю» и новые идеи в организацию. Позволяют использовать положительный опыт других организаций Иногда взять человека со стороны может быть дешевле, чем обучить своего сотрудника Может служить в качестве рекламы компании	Существует вероятность ошибки при подборе, так как не очень хорошо известен кандидат Снижает лояльность работников, которые хотели бы продвигаться внутри компании Адаптация к работе на новом месте требует, как правило, больше времени, чем для тех, кто уже работает в данной организации

Наиболее часто используемые источники набора персонала со стороны приведены в табл. 17.

Таблица 17

Внешние источники набора

Источники	Достоинства	Ограничения и риски	Рациональная сфера применения
1	2	3	4
Местная газета	Быстрота, выходит, как правило, ежедневно	Слишком широкий охват кандидатов Региональные ограничения, обращение к местным кандидатам	Хороший способ для набора конторских служащих и административных служащих низшего звена
Журналы	Обычно читают заинтересованные специалисты. Отсутствуют региональные ограничения	Журналы, как правило, выходят раз в месяц	Удачный способ подбора специалистов, но требует времени
Радио и телевидение	Большая аудитория. Быстрота. Повторяемость обращений	Краткие обращения. Может обратиться много нежелательных кандидатов	Используется, когда нужно быстрое и широкое воздействие. При наборе большого количества кандидатов и при их дефиците на рынке труда
Интернет	Быстрота. Массовость получающей информацию аудитории. Дешевый способ	Может обратиться много нежелательных кандидатов	В основном, для подбора руководителей и специалистов
Образовательные учреждения	Выбор учреждения, гарантирующего хорошую подготовку. Возможность получения рекомендаций на кандидатов	Учащиеся не имеют опыта работы Иногда необходимо ждать, пока они закончат учебу	Временная занятость. Работа на условиях неполного рабочего времени

1	2	3	4
Государственная служба занятости	Не требуется платить за подбор кандидатов Кандидаты могут пройти подготовку за счет средств служб занятости	Безработные граждане могут утрачивать профнавыки, особенно в период длительного отсутствия работы	Для подбора технического персонала, конторских, служащих низшего звена
Кадровые агентства	Имеют опыт работы в определенной сфере. Заинтересованы выполнить заказ качественно в определенные сроки	Услуги агентств могут дорого стоить. Агентство владеет информацией о работниках, которых может предлагать другому работодателю	В зависимости от специализации агентства

Кроме заявки на подбор персонала, заполняемой в компании руководителем подразделения, менеджер по найму персонала готовит **объявление о наличии свободной вакансии**, которое будет размещаться во внутренних и внешних источниках поиска персонала.

На стадии предварительного отбора решаются две основные задачи: 1) отбор кандидатов на стадии предварительного просмотра документов; 2) отбор приглашенных кандидатов в процессе «отборочной беседы».

В традиционной российской практике основным документом для принятия решения на предварительной стадии отбора кандидатов является унифицированный «личный листок по учету кадров». Он позволяет сравнивать кандидатов по единой форме. Вместе с тем запрашиваемая в нем информация носит достаточно общий характер и не отражает специфики и требований конкретных участков производства. Применяются также другие формы предварительного отбора кандидатов, их содержание и особенности показаны в табл. 18.

**Основные источники информации
для предварительного отбора кандидатов**

№	Источники	Краткая характеристика
1	Письмо-обращение (Cover letter)	Необязательная форма. Пишется по желанию кандидата в свободной форме на имя руководителей организации. Анализ содержания письма — хороший способ оценки общего уровня образования кандидата, круга его интересов и личных качеств
2	Резюме (Resume, C,V)	Форма заполнения относительно свободная, но есть устоявшиеся нормы подготовки профессионального резюме. Оно, как правило, пишется на одном листе и содержит в сжатом виде информацию о биографических данных кандидата, его профессиональных навыках, образовании, опыте работы, общественной деятельности и увлечениях. На основе анализа резюме принимаются решения о целесообразности приглашения работника для беседы и интервью
3	Интервью по телефону	Еще один этап отбора, позволяющий уточнить сведения, представленные в резюме. Беседа по телефону — хороший способ оценки личностных качеств работника (насколько оптимистично звучит голос кандидата, насколько уверенно он отвечает на вопросы и т. п.)
4	Собеседование	Дополнительный источник информации. Оценка невербальных форм общения (часто совпадает по времени с заполнением установленной в организации формы — личного листка по учету кадров, Application Form)
5	Личный листок по учету кадров. Разработан с учетом специфики работы организации.	Данная форма является обязательной для заполнения всеми устраивающимися на работу сотрудниками. Позволяет получить интересующую информацию в жесткой форме конкретных ответов на поставленные вопросы и сравнить всех кандидатов на основе единых критериев

Для облегчения сбора информации о кандидатах на сайте компании нередко размещается анкета, чтобы, кроме своего резюме,

перед первым посещением кандидат прислал в компанию также и эту анкету. Кроме того, анкету можно предъявить соискателю на этапе собеседования. Пример одной из форм анкеты представлен в приложении 7.

Наиболее простая и лаконичная форма резюме, в которой указываются все необходимые сведения для первого собеседования, объемом не больше 1,5-2 страницы, приведена в приложении 8.

Собеседование является этапом отбора персонала, позволяющим минимизировать риски в процессе принятия решения. **Цель собеседования** — определить, сможет ли кандидат успешно выполнять работу; хочет ли он этого и как его мотивировать; соответствует ли он корпоративному духу компании. Если принимается особо важное для организации решение, кандидат может проходить не одно, а серию интервью.

Различают интервью: **структурированное** — заранее подготовлен и составлен перечень вопросов для кандидата; и **неструктурированное** — вопросы задаются по ходу проведения интервью, заранее не прорабатываются. Наилучшей формой принято считать смешанную форму, сочетающую структурированное и неструктурированное интервью в пропорции 70:30.

Интервью может быть **контактное** — организация позитивной атмосферы общения. Искусством считается умение организовать контакт с человеком, чтобы он раскрылся и за небольшое время проявил как свои преимущества, так и возможные недостатки. **Цель стрессового интервью** оценить в реальных условиях уровень стресс-устойчивости кандидата, его уверенность в себе, способности выдержать прессинг и давление со стороны партнера.

Различают также поведенческое и ситуационное интервью. В основе **поведенческого** интервью лежат вопросы, касающиеся прошлого опыта кандидатов. При этом интервьюер подробно расспрашивает кандидата о его поступках и формах поведения в прошлом, просит привести конкретные примеры, факты. **Ситуационное** интервью содержит преимущественно вопросы о ценностях и намерениях кандидата вести себя тем или иным образом в будущем. Намерения кандидата позволяет, например, выявить такой вопрос, как: где вы себя видите в нашей организации через пять лет? Рекомендуемое соотношение 70:30.

Даже опытные специалисты при проведении кадровых собеседований допускают ошибки. К наиболее характерным из них относят следующие:

— **поспешные суждения** — большинство интервьюеров принимают решение о том, подходит кандидат или нет, очень быстро, в течение первых 3—5 мин., в то время как обычное интервью продолжается в среднем 40 мин.;

— **первое впечатление** — оценка кандидата делается на основе первого впечатления, например, на основе того, как выглядит кандидат, насколько опрятна его одежда;

— **стереотипы** — оценка кандидата на основе его принадлежности к той или иной группе (например, женщины, имеющие малолетних детей, представители определенной национальности);

— **контрасты** — оценка кандидатов и принятие решений основаны на контрастном сравнении качеств нескольких кандидатов (правильнее было бы сравнивать кандидатов относительно соответствия требованиям работы, а не друг с другом);

— **сходство** — субъективная расположенность к тем, кто имеет сходство с интервьюером.

Общей причиной этих ошибок во многих случаях является либо слабое знание требований работы, либо недостаточная заинтересованность в качественном ее выполнении. **Рекомендации, позволяющие избежать субъективизма и повысить качество принимаемых в этой области решений**, сводятся к следующему:

— обучать тех, кому приходится проводить интервью;

— максимально приближать оценку кандидатов к требованиям конкретного рабочего места и особенностям данной организации;

— готовиться к интервью (подготовка вопросов, планирование времени);

— привлекать к проведению интервью, где это целесообразно и возможно, не одного, а группу квалифицированных экспертов интервьюеров;

— тщательно обосновывать и аргументировать принимаемые по итогам интервью решения.

Тестирование кандидатов на вакантные должности позволяет определить профпригодность и потенциал кандидата к выполнению конкретных задач. Тестирование имеет несколько типов (табл. 19).

Типы тестирований

Типы	Содержание
Когнитивный	Определяет способности кандидата к обучению, анализу и самостоятельному решению задач
Профессиональный	Помогает оценить потенциальную результативность работы, мотивирующие факторы, лидерские качества и навыки межличностного общения. Тестирование может также выявить степень интереса к работе и ценностные установки
Личностный (психологический)	Позволяет спрогнозировать, как кандидат будет себя вести при решении рабочих задач
Специализированный	Оценивает конкретные профессиональные навыки, которые необходимы для данной вакансии
Проверка физической формы	Если должность подразумевает особые требования к здоровью, а также проверку на алкогольную и наркотическую зависимость

Для повышения обоснованности принимаемых на основе тестирования решений необходимо:

- тщательно обосновать целесообразность применения тех или иных видов тестирования для проверки определенных качеств кандидата. Содержание тестов должно быть максимально приближено к требованиям конкретной работы;

- проводить предварительную оценку эффективности проведения тестирования, в частности, на основе подхода «затраты — результаты»;

- не использовать результаты тестирования в качестве единственного критерия принятия решения о приеме на работу (они могут быть лишь дополнением к основным методам отбора кандидатов);

- поручать тестирование и обработку результатов хорошо подготовленным специалистам (экспертам в данной области);

- обеспечить одинаковые условия для всех участников тестирования (время, отведенное для ответов на вопросы, освещенность, температурный режим в помещении и др.).

Еще один способ минимизировать риск и неопределенность по отношению к будущему сотруднику — осуществить **проверку рекомендаций**. Для проверки информации о кандидатах рекомендуются два способа: 1) использовать каналы, не зависящие от кандидата; 2) воспользоваться рекомендациями круга лиц, к которым посоветовал обратиться сам кандидат. И в том, и в другом случае принято информировать кандидата о решении компании проверить имеющуюся о нем информацию.

Прохождение медицинского осмотра для приема в некоторые организации (общепит, торговля) требуется в обязательном порядке.

Прием на работу — завершающий этап процедуры подбора и отбора персонала. При согласии сторон происходит заключение трудового договора и назначение на должность.

§2. Конкурсное избрание персонала

В соответствии со ст. 18 ТК РФ трудовые отношения на основании трудового договора в результате избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности возникают, если трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, или уставом (положением) организации определены перечень должностей, подлежащих замещению по конкурсу, и порядок конкурсного избрания на эти должности.

Конкурсы проводятся на замещение¹:

1) вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации в соответствии с Указом Президента РФ «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» от 01.02.2005 № 112. В Положении о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ определены порядок и условия проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации в федеральном государственном органе, государственном органе субъекта РФ или их аппаратах. Конкурс обеспечивает конституционное

¹ Маслова В. М. Управление персоналом: учебник. М.: Изд-во «Юрайт», 2011. С. 162.

право граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной службе, а также право государственных гражданских служащих на должностной рост на конкурсной основе.

Конкурс проводится в два этапа. Первый этап — публикация государственным органом объявления о приеме документов для участия в конкурсе не менее чем в одном периодическом печатном издании, а также размещение информации о проведении конкурса на сайте государственного органа в информационно-телекоммуникационной сети общего пользования.

Второй этап — проведение конкурса, на котором определяется оценка профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности гражданской службы, их соответствия квалификационным требованиям к этой должности. При проведении конкурса конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов об образовании, прохождении гражданской или иной государственной службы, осуществлении другой трудовой деятельности, а также на основе конкурсных процедур с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам РФ методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, включая индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы, на замещение которой претендуют кандидаты. По результатам конкурса издается акт представителя нанимателя о назначении победителя конкурса на вакантную должность гражданской службы и заключается служебный контракт с победителем конкурса.

Информация о результатах конкурса размещается на сайте государственного органа в информационно-телекоммуникационной сети общего пользования;

2) вакантной должности научно-педагогического работника в высшем учебном заведении РФ в соответствии с приказом Минобрнауки России от 26.11.2002 № 4114. В Положении о порядке замещения должностей научно-педагогических работников в высшем учебном заведении Российской Федерации определен порядок и условия проведения конкурса.

Положение в части профессорско-преподавательского состава распространяется на профессоров, доцентов, старших преподавате-

лей, преподавателей и ассистентов высших учебных заведений РФ. Положение в части научного состава распространяется на научных работников (руководитель научно-исследовательского, научного сектора, отдела, лаборатории, другого научного подразделения, главный научный сотрудник, ведущий научный сотрудник, старший научный сотрудник, младший научный сотрудник) научного подразделения, кафедры высшего учебного заведения РФ.

Конкурсный отбор объявляется ректором (проректором, руководителем филиала) вуза в периодической печати или других СМИ не менее чем за два месяца до его проведения. Срок подачи заявления для участия в конкурсном отборе составляет один месяц со дня опубликования объявления о конкурсе.

Претенденты имеют право ознакомиться с указанным Положением, квалификационными требованиями по соответствующей должности (утвержденными ученым советом вуза), условиями трудового договора, коллективным договором, а также присутствовать на заседаниях кафедры, научного структурного подразделения и ученого совета, рассматривающих их кандидатуры.

Кафедра или научное структурное подразделение вправе предложить претендентам прочесть пробные лекции, провести другие учебные занятия либо выступить с сообщением по предлагаемой тематике своих научных исследований и по их итогам принять рекомендации.

Обсуждение и конкурсный отбор претендентов на должности научно-педагогических работников проводятся на ученом совете вуза (факультета, филиала). Решение по конкурсному отбору принимается по результатам тайного голосования.

По результатам конкурсного отбора и после заключения с работником трудового договора издается приказ ректора вуза о приеме на научно-педагогическую должность по соответствующей кафедре, научному структурному подразделению.

Должности декана факультета и заведующего кафедрой являются выборными.

Порядок проведения выборов на указанные должности устанавливается уставами вузов.

Организации вправе проводить конкурсные отборы на вакантные должности в соответствии с уставом, Положением о конкурсном отборе и другими локальными нормативными документами.

§3. Прием сотрудника на работу по совместительству

Многие люди стремятся заработать больше, реализовать себя в нескольких сферах деятельности, поэтому не ограничиваются основным местом работы и ищут работу по совместительству. Особенности регулирования труда лиц, работающих по совместительству, посвящена гл. 44 ТК РФ.

Совместительство — выполнение работником регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

Работник имеет право заключать трудовые договоры о выполнении в свободное от основной работы время другой регулярной оплачиваемой работы у того же работодателя — это внутреннее совместительство и (или) у другого работодателя — внешнее совместительство.

Не допускается работа по совместительству лиц в возрасте до восемнадцати лет, на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда, если основная работа связана с такими же условиями, и в других случаях, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами.

Кроме того, особенности регулирования работы по совместительству для отдельных категорий работников (педагогических, медицинских и фармацевтических работников, работников культуры), помимо особенностей, установленных ТК РФ и иными федеральными законами, могут устанавливаться в порядке, определяемом Правительством РФ, с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

На основании ст. 283 ТК РФ при приеме на работу по совместительству к другому работодателю работник обязан предъявить паспорт; диплом или иной документ об образовании или профессиональной подготовке, если этого требует работодатель; справку о характере и условиях труда по основному месту работы, если речь идет о приеме на тяжелую работу, работу с вредными и (или) опасными условиями труда.

Трудовая книжка при приеме на работу к другому работодателю не требуется, поскольку она должна храниться у работодателя по основному месту работы.

Процедура оформления приема на работу по совместительству состоит из следующих этапов:

1. Подача заявления о приеме на работу по совместительству.
2. Заключение трудового договора.

На основании ст. 282 ТК РФ в трудовом договоре обязательно нужно указать, что данная работа является работой по совместительству.

Также при заключении трудового договора нужно руководствоваться:

— ст. 284 ТК РФ, в которой указано, что продолжительность рабочего времени при работе по совместительству не должна превышать четырех часов в день. В дни, когда по основному месту работы работник свободен от исполнения трудовых обязанностей, он может работать по совместительству полный рабочий день (смену). В течение одного месяца (другого учетного периода) продолжительность рабочего времени при работе по совместительству не должна превышать половины месячной нормы рабочего времени (нормы рабочего времени за другой учетный период), установленной для соответствующей категории работников;

— ст. 285 ТК РФ, в которой указаны условия оплаты лиц, работающих по совместительству.

Оплата труда лиц, работающих по совместительству, производится пропорционально отработанному времени, в зависимости от выработки либо на других условиях, определенных трудовым договором.

При установлении лицам, работающим по совместительству с повременной оплатой труда нормированных заданий, оплата труда производится по конечным результатам за фактически выполненный объем работ.

Лицам, работающим по совместительству в районах, где установлены районные коэффициенты и надбавки к заработной плате, оплата труда производится с учетом этих коэффициентов и надбавок;

— ст. 286 ТК РФ, в которой указаны условия предоставления отпуска работникам, работающим по совместительству.

Если работник принимается на работу по совместительству к тому же работодателю, у которого он работает на основном месте работы, у него на руках будет два трудовых договора (один — о приеме на основное место работы, второй — о приеме на работу по совместительству). Одновременно действуют сразу два трудовых договора.

3. Оформление приказа о приеме на работу (унифицированная форма № Т-1).

4. По желанию работника делается запись в трудовую книжку.

Запись о приеме на работу в трудовую книжку сотрудника, работающего по совместительству на другом предприятии, делается по желанию работника на основном месте работы (так как только там должна храниться трудовая книжка) на основании заверенной копии приказа о приеме на работу (унифицированная форма № Т-1) предприятия, где работник работает по совместительству.

5. Оформление личной карточки (унифицированная форма № Т-2).

В графе «Вид работы» делается запись «по совместительству», далее личная карточка заполняется как обычно.

В случае если работник, работающий в организации по совместительству, хочет уволиться с основного места работы и прийти работать в организацию в качестве основного работника, то ему необходимо сделать следующее:

1. Уволиться с основного места работы.

2. Уволиться из организации (расторгнуть договор о работе по совместительству).

3. Написать заявление о приеме в организацию как на основное место работы и заново пройти процедуру приема на работу.

Следует обратить внимание на то, что перевод совместителя на основное место работы в рамках одного предприятия не может осуществляться посредством приказа о переводе.

Если по желанию работника, работающего по совместительству на другом предприятии, на основании заверенной копии приказа о приеме на работу (унифицированная форма Т-1) была произведена запись в трудовую книжку, то по такой же схеме делается запись об увольнении с работы по совместительству.

На практике часто путают понятия «совместительство» и «совмещение профессий».

Совместительство — выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

Совмещение — расширение зон обслуживания, увеличение объема работы, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором.

При совмещении работник выполняет дополнительные обязанности во время основной работы (а не после нее, как при совместительстве).

Поручаемая работнику дополнительная работа по другой профессии (должности) может осуществляться путем совмещения профессий (должностей). Поручаемая работнику дополнительная работа по такой же профессии (должности) может осуществляться путем расширения зон обслуживания, увеличения объема работ. Для исполнения обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику может быть поручена дополнительная работа как по другой, так и по такой же профессии (должности).

При оформлении совмещения профессий оформляются:

- приказ о совмещении профессий;
- дополнительное соглашение к трудовому договору.

Резюме

1. Привлечение персонала включает в себя набор, отбор и найм персонала. Подбор персонала (или набор) — это вид управленческой деятельности, с помощью которого организация объявляет о собственных вакансиях. Отбор — это вид управленческой деятельности, с помощью которого организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного наилучшего.

2. Процедура найма состоит из следующих этапов работы: определение потребности компании в персонале, определение требований к кандидату, составление и размещение заявки, обоснование источников поиска и набора, выбор резюме, телефонное общение с кандидатом, приглашение кандидата в компанию, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций, медосмотр, прием на работу.

3. Для принятия оптимальных решений при наборе и отборе персонала важно четко определить критерии оценки различных вариантов и их приоритетность. Общими критериями оценки эффективности принимаемых в данной области решений являются соответствие компетенций кандидата требованиям конкретной должности, соблюдение временных параметров и ограничений, затраты на осуществление набора и отбора кандидатов.

4. Внутренние источники набора являются наиболее предпочтительными, внешние источники используются в случаях отсутствия подходящего кандидата внутри компании, его переобучение требует значительных средств или использования стратегии обновления.

5. Различают следующие виды интервью: структурированное и неструктурированное, поведенческое и ситуационное (или кейсовое) — предпочтительное соотношение 70:30, а также отдельно стоит выделить контактное и стрессовое интервью.

6. Тестирование является дополнительным методом оценки кандидатов, имеющим свои преимущества и недостатки.

7. Конкурсное избрание персонала проводится на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ и научно-педагогического работника в высшем учебном заведении РФ.

8. Работник имеет право заключать трудовые договоры о выполнении в свободное от основной работы время другой регулярной оплачиваемой работы у того же работодателя — это внутреннее совместительство и (или) у другого работодателя — внешнее совместительство.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите стадии процедуры набора и отбора персонала.
2. Каковы основная цель и критерии эффективности подбора персонала?
3. Охарактеризуйте внутренние и внешние источники поиска и набора персонала.
4. Перечислите стадии отбора персонала.
5. Какие формы проведения собеседований известны? Как повысить достоверность результатов собеседования?
6. Сформулируйте цели тестирования, основные типы тестов, особенности их применения.
7. В чем заключаются особенности конкурсного отбора персонала?
8. Что понимают под совместительством и совмещением?

ГЛАВА 7. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

§1. Понятие, формы и виды адаптации

Адаптация работника — это:

— процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде;

— процесс приспособления сотрудника к корпоративной культуре компании на новом месте работы, к принятым нормам и ценностям, сложившимся способам деловых взаимодействий и организации работы.

Основными целями трудовой адаптации являются **экономические цели**:

- более быстрое достижение трудовых показателей, приемлемых для организации-работодателя;
- уменьшение стартовых издержек;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени непосредственного руководителя и коллег по работе.

К социально-психологическим целям адаптации относят:

- вхождение работника в рабочий коллектив, в неформальную структуру и ощущение себя членом организации;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником;
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе;
- принятие работником основных требований оргкультуры и следование правилам поведения, принятым в организации.

В целях оптимизации процесса трудовой адаптации необходимо различать уровень, устойчивость, стадии, темпы, сроки и результат адаптации¹.

Уровень адаптации определяет глубину этого процесса или, в конечном счете, степень реализации взаимных ожиданий, потребностей, интересов как личности, так и коллектива.

Устойчивость адаптации характеризует степень ее прочности и длительности, поддержание ее на том или ином уровне, а также обогащение, углубление и развитие процесса адаптации.

Темпы адаптации — это скорость и интенсивность протекания процесса во времени. Они могут быть зафиксированы как определенные интервалы, требуемые для достижения результата адаптации.

Сроки адаптации. Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое на-

¹ Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 1997. С. 346-347.

чало и окончание. *Начало адаптации* — это начало деятельности работника в новых условиях. *Окончание адаптации* определить весьма сложно, так как адаптация — это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника. Продолжительность адаптационного периода находится в прямой зависимости от квалификации: от месяца (у рабочих средней квалификации) до 1,5-3 лет (у управленческих работников, выпускников школ бизнеса, инженеров-исследователей).

Результат адаптации (адаптированность) — определенный качественный этап в данном процессе, который характеризуется наличием определенных наблюдаемых признаков. По своему воздействию на работника различают *прогрессивные* и *регрессивные* результаты адаптации. Последние имеют место в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием, например, с низкой трудовой дисциплиной.

Стадии адаптации характеризуют разные степени согласования и реализации интересов личности и коллектива. В процессе адаптации выделяют несколько стадий.

Ознакомительный, длящийся примерно месяц. В его рамках происходит знакомство нового сотрудника с организацией, обязанностями, правами, требованиями, возможностями (за этот период можно продемонстрировать свои возможности). Одновременно происходит оценка его подготовленности к работе.

Этап вхождения (продолжительностью до года), когда достигается овладение системой знаний и навыков, необходимых для выполнения профессиональных требований, освоение в новом коллективе.

Интеграционный, в течение которого постепенно происходит приобретение, углубление и совершенствование необходимых навыков и знаний, формирование их единого комплекса. Работник приобретает квалификацию соответствующего уровня, превращается в специалиста, способного самостоятельно и заинтересованно работать, получать удовлетворение от своего труда, стремиться к совершенствованию.

По характеру взаимодействия работника и среды, к которой он адаптируется, можно выделить **активную и пассивную формы адаптации**.

Активная адаптация предполагает стремление индивида воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить).

Пассивная адаптация характеризуется отсутствием его стремления к такому воздействию и изменению.

В зависимости от наличия или отсутствия у работника предыдущего опыта различают первичную и вторичную адаптацию.

Первичная адаптация — это приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии.

Вторичная адаптация (доадаптация) — приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, которая может быть связана как со сменой места работы, объекта деятельности, профессиональной роли (например, при переходе в ранг руководителя), так и с приспособлением работника к меняющейся внешней ситуации.

Элементом первичной адаптации можно считать **профессиональную ориентацию** — комплекс организационно-воспитательных мероприятий, направленных на ознакомление с существующими видами деятельности, выявление интереса, склонности и пригодности к ним, показ их социального престижа, привлекательности и значимости, формирование личной предрасположенности. Этапами профессиональной ориентации являются:

— знакомство с профессией, дающее о ней начальное представление;

— осознание своих интересов и способностей в данной области;
— принятие решения.

По направленности выделяют следующие виды адаптации:

1) **организационная адаптация**, которая состоит в приспособлении к новому месту работы, действующим правилам и порядкам, организации труда, способам действий (для начала в стандартных ситуациях);

2) **профессиональная адаптация**, заключающаяся в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых знаний, навыков, приемов, техники и технологии деятельности. Считается, что полный срок профессиональной адаптации составляет 5-8 лет. На профессиональную адаптацию влияют следующие факторы:

— рабочая среда (место, технология, окружение);
— личные особенности работника (опыт, знания, умения, навыки);
— мотивация (интересы, чувство долга, стремление к профессиональному росту);
— индивидуально-психологические свойства (коммуникабельность, активность, доброжелательность и проч.);

— помощь и контроль со стороны руководителя и коллег (обучение, консультирование), стимулирование;

— особенности производственных заданий, темпы включения в работу;

3) психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха и проч. Она протекает быстро, особых сложностей не представляет и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, а также от характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия;

4) социально-психологическая адаптация к коллективу и его нормам, особенностям взаимоотношений, своей новой роли и статусу; к руководству и коллегам. Она может быть связана с немалыми трудностями (обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой препятствий; переоценка значения теоретических знаний и инструкций и недооценка важности живого человеческого общения, практического опыта и проч.);

5) социально-экономическая адаптация к уровню и способам получения доходов.

Успех адаптации обусловлен:

— высоким исходным уровнем опыта, знаний и навыков;

— интересом к организации и новой работе, наличием перспективы;

— обладанием необходимыми волевыми и психологическими качествами (упорством, хладнокровием, терпением и т. п.);

— своевременной помощью окружающих, прежде всего руководителя;

— умением предвидеть трудности и своевременно реагировать на неожиданные ситуации и проч.

Признаками успешной адаптации являются:

— овладение необходимыми профессиональными знаниями и навыками;

— появление интереса к организации и работе, которая начинает играть все более значительную роль в жизни, и ощущения связи с профессией, удовлетворенность;

— неукоснительное выполнение требований трудовой дисциплины;

— стремление к совершенствованию;

— хорошие взаимоотношения в коллективе, ощущение психологического комфорта.

В то же время **адаптация связана с немалыми трудностями:**

— предубеждение и негативное отношение на первых порах окружающих (особенно руководителя);

— необходимость выполнения новых обязанностей, часто в непривычных условиях (при отсутствии необходимого опыта и навыков и непригодности многих прежних), поэтому значительная подверженность стрессам;

— несоответствие представлений и реальности (неудовлетворенность возможностями организации, обманутые ожидания и т. п.);

— безразличное отношение нового коллектива;

— сложность разрыва прежних связей и привыкания к новым нормам.

Различают объективные и субъективные показатели, характеризующие успех адаптации. **Объективные показатели** характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. **Субъективные показатели** характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Объективные и субъективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее видов (табл. 20). В качестве обобщающего показателя трудовой адаптации может использоваться уровень текучести вновь принятых работников, особенно в первый год работы.

Таблица 20

Показатели различных видов трудовой адаптации

Виды адаптации	Показатели	
	объективные	субъективные
1	2	3
Психофизиологическая адаптация	Показатели выработки и энергозатрат; степень утомляемости, уровень нервной перегрузки; показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т. п.	Собственная оценка работником самочувствия, условий и тяжести труда

1	2	3
Профессиональная адаптация	Соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места; степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе); выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.	Собственное отношение работника к профессии и квалификации
Социально-психологическая адаптация	Степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе; характер взаимоотношений с коллегами, администрацией	Уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными компонентами; собственное понимание роли индивидуальных задач в решении общих задач организации; уровень удовлетворения жизненных устремлений; собственная оценка отношений с коллективом, с руководством, удовлетворенность своим положением в коллективе и др.

§2. Управление процессом адаптации

Управление процессом адаптации — это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п. Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

- 1) **структурное закрепление функции управления адаптацией:**

— выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персоналом;

— распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения;

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

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

2) технология процесса управления адаптацией:

— организация семинаров, курсов и т. п. по различным аспектам адаптации;

— проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

— организация интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, впервые вступающих в эту должность;

— проведение организационно-подготовительной работы при внедрении новшеств;

— специальные курсы подготовки наставников;

— использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. При этом целесообразно продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

— выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

— выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т. п.);

— подготовка замены кадров при их ротации;

— проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики;

3) информационное обеспечение процесса адаптации, центр тяжести которого — сбор и оценка показателей ее уровня и длительности.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках *текущей деловой оценки персонала*. Здесь отличие состоит в том, что по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

Поскольку процесс адаптации сотрудника должен быть персонализирован, т. е. исключительно индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы, необходимо создавать программы адаптации для каждого нового сотрудника.

Программы адаптации могут быть различными — от неформальных, предусматривающих в основном устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками.

Традиционно в программе адаптации работников выделяют следующие основные направления:

— введение в организацию;

— введение в подразделение;

— введение в должность.

Введение в организацию — довольно длительный процесс, занимающий 1-2 первых месяца работы. В процессе введения в организацию обеспечивается не только положительное отношение работников к новому месту работы, но и понимание принципов функ-

ционирования организации, прояснение требований и ожиданий со стороны организации.

Если организация обладает соответствующими ресурсами, то в течение первого месяца организуется формальный семинар для всех принятых работников. На семинаре раскрываются основы философии организации, приводятся примеры обычной рабочей практики, обрисовываются перспективы, положение на рынке, рассказывается об основных продуктах или услугах, важнейших заказчиках и принципах работы с ними, манерах и способах общения в компании.

Один из наиболее практичных путей предоставления всей необходимой информации, связанной с введением работников в организацию, — создание пакета документов (издание буклетов), который состоит из обычных рекламных материалов и особых материалов, подготовленных специально для этого случая.

Эта процедура особенно важна для выпускников школ, техникумов и университетов. Скорее всего, для них это будет первый реальный рабочий опыт и, следовательно, им нужна более подробная и развернутая информация.

Введение в подразделение. Основную нагрузку здесь несет руководитель подразделения.

Первый разговор с новичком лучше построить в виде диалога, а не в виде директив со стороны руководителя. Руководителю не следует перепоручать кому-то другому процедуру ознакомления новых работников с подразделением. В ходе разговора с новичком важно создать атмосферу доверия, чтобы новый работник чувствовал себя свободно и задавал вопросы.

Новичка знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Обычно руководитель просит одного из работников оказать помощь новичку на первых порах.

Для быстрого решения проблем и преодоления трудностей, которые могут встретиться новому работнику в первый день работы, руководитель подразделения может предложить ему поделиться в конце рабочего дня впечатлениями о том, как прошел его первый день на новом месте работы.

Введение в должность. Эта процедура имеет достаточно общий характер, она устанавливает общие правила, предписывает комплекс необходимых действий, позволяет предупредить возможные негативные последствия передвижения уже работающего либо

приема нового сотрудника. Ее основная *задача* — помочь новичку адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок. Для решения этой задачи важна роль непосредственного руководителя нового работника, который:

— начинает свое общение с новичком, после того как с ним побеседовал руководитель подразделения. Он отвечает за его ознакомление с работой и с его основными функциональными обязанностями;

— раскрывает перед новым работником основное содержание его профессиональной деятельности и то, какой вклад его работа вносит в общий успех подразделения и организации в целом;

— должен учитывать, что процессу адаптации к должности мешают трудности, связанные с недостатком необходимой информации, неуверенность и страхи, которые могут возникать в первый день работы;

— должен продумать, какие меры могли бы помочь новичку обрести необходимую уверенность в работе.

Если непосредственный руководитель предложит новичку обсудить впечатления после первого дня работы, это позволит решить *три задачи*:

1) работнику дается возможность задать вопросы, которые возникли у него, прояснить то, что осталось неясным;

2) подчеркивается заинтересованность руководителя в том, чтобы оказать новому работнику любую необходимую помощь;

3) помогает закрепить верные установки и настрой на напряженную работу.

Пример программы введения в должность представлен ниже.

Программа введения в должность

Участники процедуры

Линейные руководители, обеспечивающие составление и выполнение программы введения в должность.

Сотрудники, имеющие возможность оказать реальную поддержку и помощь в адаптации.

Коллеги, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях.

Подразделение управления персоналом.

Знакомство с организацией:

- подробная история компании и ее развитие;
- высшее и среднее звено управления;
- наиболее важные документы компании. Например миссия, стратегия, управление качеством и т. д.;
- описание бизнеса организации. Политика в области работы с заказчиками;
- содержание работы, должностная инструкция, пределы полномочий, ответственность;
- система качества;
- взаимодействие с другими отделами или людьми;
- техника безопасности на предприятии (инструктаж);
- список документов, с которыми работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

Список необходимых действий.

Перед приходом нового работника необходимо:

- убедиться, что должностная инструкция готова и соответствует действительности;
- договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи или опеке;
- проверить, готово ли его рабочее место;
- дать предварительную информацию всем сотрудникам о приходе нового работника;
- приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день;
- подготовить необходимые пропуска;
- позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

Первый день:

- обсудить с новым сотрудником его должностные обязанности;
- объяснить правила по компенсации возможных затрат;
- ознакомить с требованиями конфиденциальности информации;
- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т. д., принятые в организации;
- ознакомить с основными процедурами и политикой по персоналу;
- ознакомить с организационной структурой и структурой подчинения (если необходимо);

- провести инструктаж по технике безопасности;
- провести инструктаж по оказанию неотложной помощи;
- ознакомить с правилами и действиями на случай эвакуации, показать пожарные выходы;
- ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности;
- ознакомить с требованиями к внешнему виду;
- ознакомить с требованиями пропускной системы, открытием и закрытием офиса;
- представить сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям;
- предоставить ему информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения и т. д.;
- предоставить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

До конца периода адаптации:

- ознакомить со специальными процедурами;
- ознакомить со спецификой его работы в отделе и организации;
- проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки;
- объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, используемые правила и процедуры;
- ознакомить с требованиями и стандартами выполнения работы;
- ознакомить с системой отчетности.

Резюме

1. Адаптация работника — это процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде.

2. По характеру взаимодействия работника и среды выделяют активную и пассивную формы адаптации. В зависимости от наличия или отсутствия у работника предыдущего опыта различают первичную и вторичную адаптацию. По направленности выделяют организационную, профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, социально-экономическую виды адаптации работников.

3. Управление трудовой адаптацией требует проработки трех организационных элементов: структурного закрепления функции управления адап-

тацией, технологии управления процесса адаптации, информационное обеспечение процесса адаптации.

4. В программе адаптации работников выделяют следующие направления: введение в организацию, введение в подразделение, введение в должность.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимают под адаптацией персонала? Каковы основные экономические и социально-психологические цели адаптации?
2. Каково содержание основных стадий процесса адаптации?
3. Какие факторы определяют успех адаптации новых работников?
4. Что включает в себя управление процессом адаптации?
5. Охарактеризуйте основные направления программы адаптации.

ГЛАВА 8. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

§1. Понятие и классификация видов увольнения персонала

Под **высвобождением (сокращением) персонала** понимается вид управленческой деятельности, предусматривающий целый комплекс программ и решений по соблюдению правовых норм, повышению эффективности работы и организационно-психологической поддержке со стороны администрации как увольняемых сотрудников, так и тех, кто останется работать в организации после реорганизации и сокращения персонала¹.

В ТК РФ увольнение рассматривается как прекращение действий трудового договора по инициативе администрации и работодателя (ст. 77 ТК РФ).

¹ Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник. М.: Инфра-М, 2005. С. 113-133.

Основания увольнения работника в соответствии с законодательством:

Увольнение при непрохождении испытательного срока. Испытательный срок — это мера, направленная на выявление соответствия профессиональных качеств вновь принятого работника занимаемой им должности. Испытательный срок, как правило, длится до трех месяцев и в течение его трудовой договор с испытуемым может быть расторгнут в любое время. Это условие об испытании должно быть включено в трудовой договор (а также желательно — в приказ и заявление о приеме на работу). В противном случае сотрудник считается принятым на работу без испытательного срока и уволить его на основании непрохождения испытания нельзя. При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право досрочно расторгнуть трудовой договор с испытуемым, предупредив его в письменной форме не позднее, чем за три дня до даты расторжения, с указанием причин, послуживших основанием для признания работника не выдержавшим испытание.

Расторжение трудового договора по соглашению сторон. Это бесконфликтный способ расторжения трудовых отношений, предусмотренный ТК РФ. Суть его заключается в том, что стороны договариваются прекратить трудовой договор в определенный, выбранный ими самими срок. Этот способ удобно использовать, когда обе стороны настроены на разрыв трудовых отношений, а дата выбирается с учетом их взаимных интересов (например, когда будет подобрана замена увольняющемуся сотруднику или когда тот найдет новое место работы).

Расторжение срочного трудового договора. Если с сотрудником, оказавшимся неэффективным, заключен срочный трудовой договор, то его можно расторгнуть легко и просто по истечении срока договора. От работодателя не требуется в этом случае никаких обоснований своего решения. Единственное условие: сотрудник должен быть уведомлен об этом в письменной форме не позднее, чем за три дня до увольнения.

Увольнение работника по состоянию здоровья или вследствие недостаточной квалификации. В данном случае увольнение возможно только в том случае, если неудовлетворительное состояние здоровья подтверждено медицинской справкой, а недостаточная квалификация — результатами аттестации. Уволить сотрудника на том основании, что он

часто берет больничный, нельзя. Для увольнения потребуется медицинское заключение о стойкой неспособности работника исполнять конкретный вид работы. Несоответствие же занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации может быть подтверждено только результатами аттестации. При проведении аттестации важно иметь в виду: во-первых, аттестации должны проводиться регулярно, а не только тогда, когда возникла необходимость кого-либо уволить; во-вторых, выводы аттестационной комиссии могут оказаться несостоятельными, если будет установлен факт недостаточной квалификации вследствие непродолжительного трудового стажа, а также по мотиву отсутствия специального образования; в-третьих, прежде чем уволить работника по данному основанию, работодатель обязан предложить ему другую, более подходящую его опыту и квалификации работу в организации.

Увольнение работника при неоднократном неисполнении им трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание. Повод для увольнения работника, халатно относящегося к своим обязанностям. Для увольнения по данному основанию необходимо, чтобы в течение года к работнику уже применялись меры дисциплинарной ответственности. Факт наличия дисциплинарных взысканий должен быть документально подтвержден, для чего необходимо соблюдать процедуру наложения дисциплинарных взысканий: 1) факт нарушения дисциплины должен быть подтвержден письменным объяснением работника; 2) приказ о наложении дисциплинарного взыскания должен быть объявлен под расписку не позднее трех дней с момента его подписания и применен не позднее месяца со дня обнаружения проступка.

Увольнение из-за однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей. Однократным грубым нарушением трудовых обязанностей могут считаться следующие действия:

- прогул;
- появление на работе в состоянии алкогольного или иного опьянения;
- разглашение охраняемой законом государственной или коммерческой тайны;
- совершение по месту работы хищения, растраты или умышленного уничтожения имущества;
- нарушение правил техники безопасности с наступлением тяжких последствий.

Необходимо выполнить следующую процедуру. Во-первых, факт нарушения трудовой дисциплины должен быть письменно зафиксирован. Во-вторых, виновного работника нужно отстранить от работы и, в-третьих, получить от него письменное объяснение произошедшего. Только после этого можно издавать приказ об увольнении.

Совершение виновных действий работником, обслуживающим товарные или денежные ценности. Данная норма касается только работников, непосредственно обслуживающих товарные или денежные ценности. Причиной увольнения служат виновные действия работника, дающие основания для утраты доверия к нему. Такими действиями могут являться, например, получение оплаты за услуги без оформления соответствующих документов. Кроме того, если работник совершил корыстные правонарушения вне места работы, работодатель все равно имеет право его уволить по причине утраты доверия к нему.

Прекращение допуска к государственной тайне. По этому основанию может быть уволен сотрудник, не имеющий допуска к государственной тайне, когда его работа предполагает использование сведений, относящихся к ней. Однако если работник в суде докажет, что фактически его работа не была связана с конфиденциальной информацией, то суд примет решение о его восстановлении.

Однократное грубое нарушение руководителем организации своих трудовых обязанностей. Это основание для увольнения может быть применено к руководителям не только организаций, но и филиалов и других обособленных подразделений, а также к их заместителям. Трудовые обязанности руководителя содержатся, как правило, в их трудовых договорах и уставных документах компании. Грубость нарушения подразумевает в первую очередь виновность и значительный причиненный ущерб.

Расторжение трудового договора с руководителем организации в случаях, предусмотренных трудовым договором. Особое положение руководителя организации предполагает и особые меры ответственности, которые закрепляются в трудовом договоре. Поскольку от действий руководителя напрямую зависит успех компании, то основанием для увольнения руководителя может быть его «неэффективность», которая в трудовом договоре отражена в виде конкретных задач, которые на практике не были достигнуты.

Увольнение по сокращению численности или штата работников. Процедура реализации этой нормы ТК РФ достаточно сложная. Необходимо письменно предупредить увольняемых работников не менее чем за два месяца. Нужно предварительно попытаться трудоустроить их на другие имеющиеся вакантные должности в организации. При увольнении работодатель обязан выплатить выходное пособие и среднемесячную зарплату за два следующих месяца. Несмотря на то, что преимущественное право на сохранение должности имеют работники с наиболее высокой квалификацией и производительностью, при равных показателях предпочтение должно отдаваться семейным лицам и некоторым другим категориям персонала. С учетом всего вышеперечисленного очевидно, что сокращение численности или штата — не лучший способ избавиться от неэффективных работников. Более подробно рассмотрим этот вопрос в следующем параграфе.

§2. Сокращение персонала в организации

В международной практике все большее признание получает тезис о том, что риски и отрицательные последствия экономических и технических перемен и обусловленное ими сокращение персонала должны равномерно распределяться между работодателями, работниками и обществом в целом. Данный подход предполагает:

- предварительные уведомления работников и органов власти о предстоящем высвобождении работников;
- анализ возможностей избежать или минимизировать предполагаемое сокращение;
- специальные мероприятия по смягчению отрицательных последствий высвобождения для работников, включая поддержание их доходов, финансовые и иные стимулы к повышению профессиональной и географической мобильности.

В России система социального партнерства в этой области только складывается. Типичные ошибки, которые допускают многие отечественные предприятия при сокращении численности занятых работников, сводятся к следующему:

- отсутствуют обоснования оптимальных размеров сокращения персонала;

- не прорабатываются альтернативные решения;
- имеют место нарушения трудового законодательства;
- отсутствуют программы реализации принятых решений;
- учитываются лишь текущие затраты, не принимаются в расчет отдаленные результаты и последствия.

Высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникшие проблемы и дает ожидаемый эффект, когда на предприятиях заранее планировали проведение этой работы. Применение планомерного подхода к сокращению персонала обеспечивает следующие преимущества (рис. 10).



Рис. 10. Возможные варианты решений при сокращении персонала

Прогнозируя спрос на человеческие ресурсы и их предложение на несколько лет вперед, *предприятие получает возможность балансировать потребность в персонале в различные периоды времени* (своевременно перезаключать контракты, поощрять ранний выход на пенсию вместо прямого высвобождения и др.).

Планомерный подход к сокращению персонала *позволяет заранее выявлять и использовать альтернативы увольнению*, такие как обучение для занятия свободных рабочих мест, перемещение в другие подразделения, сокращение рабочего времени, содействие в получении временной занятости на стороне.

Заблаговременная подготовка к сокращению персонала *обеспечивает время работникам для того, чтобы они могли адаптироваться к потере работы*. Если сокращению персонала предшествует определенная подготовка, то набор услуг службы занятости, как правило, приносит более ощутимые результаты.

Планомерный подход к сокращению персонала *обеспечивает также дополнительное время, необходимое для разработки мероприятий, в реализации которых заинтересованы работодатели, высвобождаемые работники, а также те, кто остается работать на предприятии.*

Рассмотрим более подробно варианты решений при сокращении персонала.

Многие используемые в западной практике **альтернативы сокращения персонала** применяются также на российских предприятиях, такие как:

- «раздел работы на всех», то есть разделение работы на всех имеющихся сотрудников путем сокращения рабочего времени;
- сокращенный рабочий день (неделя);
- вынужденные отпуска;
- добровольные отпуска без оплаты (но инициатива их предоставления должна исходить от самого работника);
- замораживание найма новых сотрудников (180 ст. ТК РФ);
- переводы внутри предприятия (182 ст. ТК РФ).

Стимулами к поощрению увольнений по собственному желанию являются:

- дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия в качестве стимула добровольного ухода «лишних» работников с предприятия;
- ранний выход на пенсию с предоставлением определенных платежей, пока работник не получит полного права на пенсию (мужчин в возрасте 58 лет, женщин — в возрасте 53 лет).

Если сокращения все же избежать не удалось, а все возможности стимулирования добровольного ухода работников с предприятия уже исчерпаны, возникает необходимость принятия целого ряда решений, связанных непосредственно с **принудительным сокращением персонала.**

Должна быть осуществлена система взаимоувязанных программ и решений, состоящих их трех компонентов, которые тесно связаны между собой:

- программа поддержки высвобождаемых работников;
- программа поддержки остающихся на предприятии работников;
- программа поддержки работников кадровых служб предприятия в период его реорганизации и сокращения персонала.

Основными этапами программы высвобождения персонала являются:

1 этап. Определение критериев отбора претендентов на высвобождение.

Критерии отбора претендентов на высвобождение различают экономические и социальные (табл. 21).

Таблица 21

Критерии отбора претендентов на высвобождение

Критерии	
Экономические	Социальные
1. Показатели эффективной работы 2. Квалификация 3. Способности 4. Готовность к переподготовке 5. Умение адаптироваться к новым условиям работы	1. Стаж работы в организации 2. Возраст 3. Наличие иждивенцев 4. Состояние здоровья 5. Сложившиеся трудовые отношения

Преимущественное право быть оставленными на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. При равной производительности труда преимущественное право остаться в организации отдается наиболее социально уязвимым группам работников. К ним относятся: семейные граждане при наличии двух и более иждивенцев; работники, имеющие стаж непрерывной работы на данном предприятии; получившие на данном предприятии трудовое увечье или профессиональное заболевание и ряд других категорий работников, нуждающихся в особой социальной защите (ст. 179 Трудового кодекса РФ). Не допускается увольнение беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, а также одиноких матерей при наличии у них ребенка в возрасте до 14 лет или ребенка-инвалида до 16 лет.

2 этап. Оповещение высвобождаемых работников.

Согласно российскому трудовому законодательству работники, подлежащие высвобождению, **предупреждаются** персонально под расписку не менее чем за два месяца до увольнения. Одновременно с предупреждением работнику должна быть предложена другая работа на этом предприятии, если такая имеется. Не менее чем за три

месяца, информация о массовом высвобождении работников представляется соответствующему профсоюзному органу. В те же сроки по установленной форме представляется информация в органы государственной службы занятости.

3 этап. Компенсация потери работы.

Компенсации потери работы — это те льготы и компенсации, которые установлены законом. В соответствии с законодательством, высвобождаемым из производства работникам предоставляются следующие права и трудовые гарантии (табл. 22):

— сохраняется непрерывный трудовой стаж, если перерыв в работе после увольнения не превысил трех месяцев;

— выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка;

— сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства при сокращении численности (штата), но не свыше двух месяцев со дня увольнения, с учетом выплаты выходного пособия, а также в порядке исключения и в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа по трудоустройству при условии, если работник заблаговременно (в двухнедельный срок после увольнения) обратился в этот орган и не был им трудоустроен);

— сохраняется средняя заработная плата с учетом месячного выходного пособия при ликвидации и реорганизации предприятия на период трудоустройства, но не более чем на три месяца.

Таблица 22

Компенсации потери работы

Льготы и компенсации высвобождаемым работникам, установленные законом	Дополнительные льготы, сверх предусмотренных законом
Выходное пособие в размере среднего месячного заработка	Дополнительное выходное пособие
Сохранение непрерывного трудового стажа (если перерыв в работе не превысил 3-х месяцев)	Выплата вознаграждения с учетом стажа работы в компании
Другие льготы и компенсации, предусмотренные законом (например, для работников угольных предприятий предусмотрены особые льготы и формы поддержки)	Сохранение медицинского страхования, страхования жизни Затраты на переобучение Прочие выплаты и компенсации

Выплата месячного выходного пособия и сохраняемого заработка производится по прежнему месту работы.

4 этап. Содействие в новом трудоустройстве.

Целесообразно ознакомить высвобождаемых работников с информацией о работе частных агентств по трудоустройству и организовать для них специальные тренинги, посвященные искусству поиска работы. Также необходимо:

— предоставление свободного времени для поиска работы в период, предшествующий высвобождению;

— предоставление работнику права вернуться на предприятие, когда положение улучшится и работодатель возобновит прием работников данной квалификации.

5 этап. Психологическая адаптация к условиям потери работы.

Установлено, что увольнение с работы нередко оказывает негативное влияние на эмоциональное состояние людей, особенно в первые дни после того, как было объявлено о сокращении персонала, что снижает их трудовую активность и мобильность. Поэтому большое значение имеет социально-психологическая подготовка высвобождаемых работников к условиям рынка труда. Она включает:

— предоставление правдивой и полной информации;

— овладение навыками управления стрессом;

— эмоциональная поддержка;

— индивидуальное психологическое консультирование.

Аутплейсмент (мягкое увольнение) — это помощь в поиске нового места работы для увольняемого, включает:

— оценку возможностей увольняемого в поиске новой работы;

— поиск нового места работы за счет компании (оплата рекрутингового агентства);

— обучение сотрудника для новой работы за счет компании;

— рекомендательные письма. Примерная структура, которой следует придерживаться при написании подобных документов, следующая:

1. Заголовок.

2. Подтверждение факта работы в организации.

3. Краткая характеристика (чего добился, как себя зарекомендовал).

4. Рекомендации.

5. Контактные координаты: должность, фамилия, имя, отчество того, кто подписывает рекомендательное письмо, его телефон.

На рекомендательное письмо можно поставить печать организации. Заручиться рекомендациями также можно у человека, который хорошо знает работника, например по месту учебы: преподаватель, руководитель курсовой или дипломной работы, заведующий кафедрой, декан факультета, начальник на рабочем месте;

— составление резюме и рассылка будущим работодателям.

Специалисту по управлению персоналом необходимо выяснять истинные обстоятельства увольнения сотрудника, пытаться правильно их оценить, а затем выработать и реализовать процедуры бесконфликтного юридически грамотного увольнения. Например, уход сотрудника из организации по собственному желанию происходит по разным причинам. Здесь важно определить, не является ли решение работника следствием неблагополучия в организации труда отдела; не разочарован ли он отсутствием перспектив дальнейшей карьеры; не столкнулся ли с проблемами в отношениях с коллегами. Необходимо встретиться с сотрудником, подавшим заявление об уходе, который может дать ценную информацию о достижениях и недостатках в работе подразделения и т. д., но предварительно обсудив причины его увольнения с непосредственным руководителем. Некоторые организации используют специально разработанные анкеты для увольняющихся сотрудников, рассматривая их как эффективный инструмент обратной связи.

Таблица 23

Варианты решений завершающей беседы

Основные вопросы	Решения
1. Кто проводит	Начальник отдела Представитель службы управления персоналом Группа представителей компании Нейтральный эксперт со стороны
2. Кому предоставляется информация	Руководителю Непосредственному начальнику Службе управления персоналом Общественным организациям

<p>3. Как проводить «выходное интервью»</p>	<p>Точно спланировать беседу Подготовить опросной лист Выбрать время и место Объяснить цель беседы Гарантировать конфиденциальность Создать позитивный климат Дать работнику выговориться, но контролировать ситуацию Обсудить пакет дополнительных компенсаций Обсудить возможность возвращения, когда вновь откроется прием Продумать тактику поведения в экстремальных ситуациях (гнев) Продумать заключительную часть беседы, чтобы создать конструктивный настрой</p>
---	--

Резюме

1. Под высвобождением (сокращением) персонала понимается вид управленческой деятельности, предусматривающий целый комплекс программ и решений по соблюдению правовых норм, повышению эффективности работы и организационно-психологической поддержке со стороны администрации как увольняемых сотрудников, так и тех, кто останется работать в организации после реорганизации и сокращения персонала. В ТК РФ увольнение рассматривается как прекращение действий трудового договора по инициативе администрации и работодателя (ст. 77 ТК РФ).

2. Основаниями для увольнения работника в соответствии законодательством являются: увольнение при непрохождении испытательного срока, расторжение трудового договора по соглашению сторон, расторжение срочного трудового договора по истечении срока договора, увольнение работника по состоянию здоровья или вследствие недостаточной квалификации, увольнение работника при неоднократном неисполнении им трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание, увольнение из-за однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей, совершения виновных действий работником, обслуживающим товарные или денежные ценности, прекращение допуска к государственной тайне, однократное грубое нарушение руководителем организации своих трудовых обязанностей, расторжение трудового договора с руководителем организации в случаях,

предусмотренных трудовым договором, увольнение по сокращению численности или штата работников.

3. В условиях сокращения персонала необходима разработка программы высвобождения работников в соответствии с российским трудовым законодательством.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимают под понятиями «высвобождение» и «увольнение» персонала?

2. Перечислите и охарактеризуйте основания для увольнения работника в соответствии с трудовым законодательством.

3. Назовите мероприятия программы высвобождения персонала.

РАЗДЕЛ III. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

ГЛАВА 9. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

§1. Сущность и основные понятия мотивации трудовой деятельности

Мотивация — одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия. Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественному воздействию, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией¹.

Мотивация — это:

- процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации;
- процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов;
- стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Трудовой мотив — это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работ-

¹ Мотивация / С. А. Шапиро. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. С. 12.

ника, называется **мотивационным ядром** (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника: чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные. **Биологические мотивы** соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон и т. д.). К **социальным мотивам** можно отнести: коллективизм (потребность быть в коллективе); личное самоутверждение (самовыражение); мотив самостоятельности; мотив надежности (стабильности); мотив приобретения нового (знаний, вещей); мотив справедливости; мотив состязательности.

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. **Потребность индивида** — это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию¹.

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. **Первичные потребности** вызваны физиологией человека, и они врожденные — потребности в пище, воде, воздухе, сне, которые обеспечивают существование человека как биологического вида. **Вторичные потребности** по природе своей психологические. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти или потребность в принадлежности кому- или чему-либо. Упрощенная модель мотивации через потребности изображена на рис. 11.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. **Вознаграждение** — это все, что работник считает ценным для себя. Вознаграждения можно классифицировать как внутренние и внешние. **Внутреннее вознаграждение** дает сама работа — это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, друж-

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 362.

ба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи. **Внешнее вознаграждение** — это такой тип поощрения, который чаще всего возникает не от самой работы, а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить как стимулирование труда. Мотивация и стимулирование, по сути, олицетворяют собой стратегию и тактику. Мотивация, или мотивационная политика, — это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия. Например, работник хочет сделать деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя обучение за счет организации, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию. Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения, второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

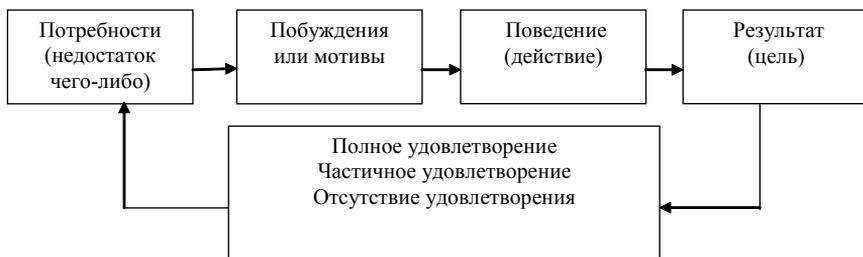


Рис. 11. Упрощенная модель мотивации через потребности

Тип мотивации — это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Можно выделить **три основных типа мотивации работников**:

- 1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;
- 2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;
- 3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников.

«Инструменталист». Мотивация такого работника ориентирована на голый заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям.

«Профессионал». Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Для них достижением является именно положительное решение стоящей перед ними творческой задачи.

«Патриот». Основа его мотивации к труду — высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, преследующие целью своей деятельности принести людям добро и гуманизм. То есть все те, кто работает ради того дела, которым он занимается, так как считает его необходимым людям, несмотря на то что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение.

«Хозяин». Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически не ограничены. Это класс предпринимателей, то есть людей, которые идут на риск ради того, чтобы выиграть и увеличить собственное богатство, при этом принося реальную пользу обществу путем создания новых продуктов и предоставления дополнительных рабочих мест.

«Люмпен». Такой работник предпочитает уравнительное распределение материальных благ. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

Правила, соблюдение которых позволит повысить эффективность мотивационных мероприятий в организации:

1. Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и поощрением).

3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

4. Проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи.

5. Нужно предоставлять работникам возможность чувствовать себя победителями.

6. Следует поощрять работников за достижение промежуточных целей.

7. Желательно предоставлять работникам возможности ощущения своей самостоятельности и контроля за ситуацией.

8. Не следует ущемлять самоуважение работников, давая им возможность «сохранить лицо».

9. Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями наибольшее количество работников.

10. В организации всегда должна присутствовать разумная внутренняя конкуренция — дух соревнования, способствующий прогрессу.

§2. Основные принципы и формы стимулирования труда

Стимулирование труда — это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала¹. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работник одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить пра-

¹ С. А. Шапиро. Указ. соч. С. 134-136.

вильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности.

Когда стимулы проходят через сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы — это осознанные стимулы. Стимул и мотив — это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие — на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными (рис. 12).



Рис. 12. Виды стимулирования труда

Существуют определенные **требования к организации стимулирования труда**:

1. Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

2. Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников.

3. Гибкость и оперативность проявляются в постоянном переосмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных принципах:

1. Доступность — каждый стимул должен быть доступен для всех работников; условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2. Ощутимость — существует порог действенности стимула, который различается в разных коллективах, что необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность — материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда — это сильный мотивационный фактор.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. Необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций, сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства.

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы. Заработная плата — важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно выделить систему бонусов — разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют до 20% годового дохода сотрудника. В нашей стране имеет место вознаграждение по итогам работы за год — тринадцатая зарплата, вознаграждение за выслугу лет, квартальные премии и др.

Существуют льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда — компенсации на проезд, дополнительные отпуска, служебные автомобили, предоставляемые управленцам высокого ранга, а также премии и другие выплаты, связанные с выходом на пенсию или увольнением.

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, проводится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других.

Возрастает и значение таких стимулов, как участие в прибылях компании и в акционерном капитале.

Большое значение приобретают и неденежные стимулы, так как они ведут к социальной гармонии. К неденежным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров, производимых организацией, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные, корпоративные пенсии и некоторые другие, являющиеся элементами социальной политики предприятия.

§3. Заработная плата и ее основные характеристики

Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность фирмы¹. Поэтому **основная функция заработной платы** — это стимулирование работников к эффективному труду.

¹ Шапиро С. А. Указ. соч. С. 136-137.

Существуют тарифные и бестарифные системы базовой оплаты труда. Тарифные определяют базовую оплату по принятой на централизованных или локальных уровнях системе тарифных соглашений. Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых регулируется уровень заработной платы. Такими нормативами являются тарифная сетка и тарифно-квалификационные справочники. Бестарифная система оплаты труда — это индивидуальные разработки отдельных фирм.

В структуру вознаграждения работников фирмы, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты:

— базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;

— доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда;

— рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида;

— надбавки и премии за результативность труда;

— социальные выплаты;

— дивиденды — участие в прибылях фирмы.

Первые три компонента имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные — переменный, так как зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы.

Традиционные формы оплаты труда характеризуются соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка. Различают **две формы заработной платы: сдельную и повременную**. При сдельной форме размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. При повременной форме уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного времени на работу. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Рассмотрим преимущества и недостатки систем оплаты труда.

1. Повременная форма оплаты труда используется на тех предприятиях, где трудно измерить и контролировать качество и количество труда или где производительность труда далека от критической. Преимуществами системы являются простота, легкость реализации, легкость начисления, обеспечение хороших отношений

между работниками. Базируется на тарифных ставках и разрядах работников. Недостатками являются низкий уровень стимулирования, терпимость к плохим производственным показателям.

2. Сдельная форма оплаты труда используется для специфических видов работ при высоком уровне денежного вознаграждения за работу. Преимуществами являются непосредственная связь вознаграждения с результатами труда, стимулирование к высокой производительности труда, дух соревнования между работниками. Недостатками являются возможность возникновения конфликтных ситуаций и недовольства, если не будет гарантирован минимальный доход, удовлетворяющий материальные потребности всех работников коллектива.

3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты (в виде премий, комиссионных и т. п.) используется на тех предприятиях, где результаты труда можно измерить, деньги являются мотиватором, система оплаты труда принимается работниками и понятна им. Преимуществами системы является высокий уровень мотивации труда, так как результаты труда непосредственно связаны с вознаграждением, система способствует росту производства. Недостатками являются сложность в использовании, возможность возникновения конфликтов не способствует росту групповой отдачи.

4. Ставка + надбавка на группу (за высокие показатели работы бригады, цеха, отдела) используется в условиях, где трудно определить индивидуальные показатели и где хороший социально-психологический климат в рабочих группах. Преимуществами является хорошая мотивация труда при условии, что связь между затраченными усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне. Недостатками являются сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать нескритичность к слабым показателям.

5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия) используется в условиях хорошего психологического климата в отношениях администрации и работников, стимулирующего сотрудничество. Преимуществами является обеспечение перемен, способствующее более широкому вовлечению работников в дела фирмы. Недостатками является нечеткая связь между индивидуальным вкладом каждого работника и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов, спо-

собствующих возникновению межгрупповых и межличностных конфликтов.

6. Премияльная надбавка в соответствии с заслугами работника исчисляется по единой методике (на основе трудового стажа или рейтинга). Используется в тех случаях, когда возникают трудности с оценкой конечного результата или в ситуациях, когда на конечный результат оказывают воздействие множественные факторы. Преимущества: стимулирует не только производственные, но и другие значимые показатели, способствует взаимодействию между работниками. Недостатки: трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективной оценки заслуг работника.

7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы используется на тех фирмах, где публикуются показатели финансовой деятельности и имеется участие работников в делах фирмы. Преимущества: обеспечивает причастность работников к делам фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка. Недостатки: не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом работника, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять (факторы внешней среды).

Резюме

1. Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

2. Стимулирование труда — это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.

3. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения, второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

4. Тип мотивации — это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Существуют различные типы мотивации работников.

5. Различают материальное (денежное и неденежное) и нематериальное стимулирование труда. Требованиями к организации стимулирования тру-

да являются **комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.**

6. Основная функция заработной платы — это стимулирование работников к эффективному труду.

7. Существуют тарифные, бестарифные системы базовой оплаты труда, а также иные системы оплаты труда, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под мотивацией персонала?

2. Раскройте содержание следующих понятий: «мотив», «мотивационное ядро», «биологические мотивы», «социальные мотивы», «потребности», «первичные потребности», «вторичные потребности», «вознаграждения».

3. Что понимают под типом мотивации? Перечислите и охарактеризуйте основные типы мотивации работников.

4. Что понимают под стимулированием труда?

5. Приведите классификацию видов стимулирования.

6. Каким требованиям и принципам стимулирования труда необходимо следовать?

7. Что понимают под тарифными и бестарифными системами базовой оплаты труда? Перечислите преимущества и недостатки существующих систем оплаты труда.

ГЛАВА 10. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

§1. Понятие и роль обучения в системе управления персоналом

Обучение и развитие персонала — процесс передачи и усвоения знаний, умений и навыков профессиональной деятельности, подготовка и переподготовка персонала компании.

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия. Это особенно справедливо

в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. **Профессиональное развитие** представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются различные методы обучения.

Организация затрачивает на профессиональное развитие значительные средства. Эти затраты являются капиталовложением организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности труда, увеличения вклада каждого сотрудника в достижение поставленных целей.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность предприятию.

Обучение персонала должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, со стратегическими целями компании. Место обучения в общей системе управления персоналом компании представлено на рис. 13.

Система обучения эффективна лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом — системой стимулирования труда, работой с резервом на руководящие должности, программами развития персонала и др.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Корпоративное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Возможность получения профессионального обучения высоко ценится работниками. Выигрывает от корпоративного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.



Рис. 13. Место обучения персонала в общей системе управления персоналом

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей предприятия в этой области. По существу, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей, и такими знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий управления персоналом, самого сотрудника и его руководителя.

Традиционным методом определения потребностей в профессиональном развитии является аттестация, по результатам которой составляется индивидуальный план развития работника.

Следует иметь в виду, что между понятиями «обучение» и «развитие» есть различие. Обучение ориентировано на настоящее и призвано решать сиюминутные проблемы бизнеса, его цель привить сотруднику конкретные навыки, которые нужны сегодня и сейчас. Развитие ориентировано на будущее и согласовывается с досрочной стратегией развития предприятия. Развитие также включает в себя и развитие мотиваций сотрудника, его командности, креативности и других личностных качеств. Только комплексный подход к развитию даст эффект. Важным средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение — процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Профессиональное обучение и развитие служат одной цели — подготовке персонала предприятия к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

§2. Виды, направления и методы обучения персонала

Различают три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Подготовка кадров — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Переподготовка кадров — обучение кадров в целях усвоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Переподготовка состоит из следующих стадий:

- изменение неправильных трудовых приемов и устаревших навыков (что наиболее трудно); у рабочих оно занимает 2-3 дня;
- обучение и закрепление новых способов выполнения операций;
- приобретение навыков работы, не вызывающих утомления.

Кроме того, лица, прошедшие переподготовку, значительно быстрее усваивают необходимые навыки, чем вновь принятые работни-

ки. По расчетам затраты на переподготовку инженера в 3 раза ниже, чем на поиск нового, вероятность ухода которого выше.

Повышение квалификации кадров — обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Целесообразно вести статистику повышения квалификации (по группам персонала и формам обучения), которая, с одной стороны, дает представление о состоянии этого вопроса в данный момент, а с другой — служит основой планирования формы и места занятий:

— для рабочих: производственно-технические курсы, курсы целевого назначения, курсы бригадиров;

— для руководителей: институты и факультеты повышения квалификации при вузах, различные курсы, другие формы обучения.

Целесообразно исчислять **коэффициент повышения квалификации** ($K_{\text{пов. квал.}}$)¹:

$$K_{\text{пов. квал.}} = \frac{\text{Число работников, освоивших вторую специальность} + \text{Число работников, повысивших разряд}}{\text{Среднесписочная численность работников}}.$$
$$K_{\text{пов. квал.}} = \frac{\text{Фактическая продолжительность повышения квалификации}}{\text{Нормативная продолжительность (0,5 мес. в год)}}. \quad (24)$$
$$K_{\text{пов. квал.}} = \frac{\text{Число работников, повысивших квалификацию}}{\text{Общая численность персонала} - \text{Численность работников, повышавших квалификацию прежде}}.$$

Выделяют четыре направления обучения.

Рассмотрим подробнее содержание направлений обучения в организации.

1. Продуктовое обучение — передача знаний о продукте (услугах).

Продуктовое обучение относится к продукту, то есть к тому, что является предметом деятельности компании. Производит ли она нефть, оказывает ли страховые услуги — это продукт компании. Обучение проводится для ознакомления со спецификой деятельности компании; воспитания лояльности по отношению к работодателю.

¹ Управление персоналом: теория и практика / под ред. В. Р. Веснина. М.: КНОРУС, 2009. С. 173-174.

Знание продукта может быть разным по глубине для каждого уровня сотрудников: от поверхностного ознакомления до детального владения технологиями производства. Обычно это делается силами экспертов из числа сотрудников компании.

Обучение этого направления начинается с адаптации новых сотрудников, в ходе которой читается курс о продуктах и услугах компании.

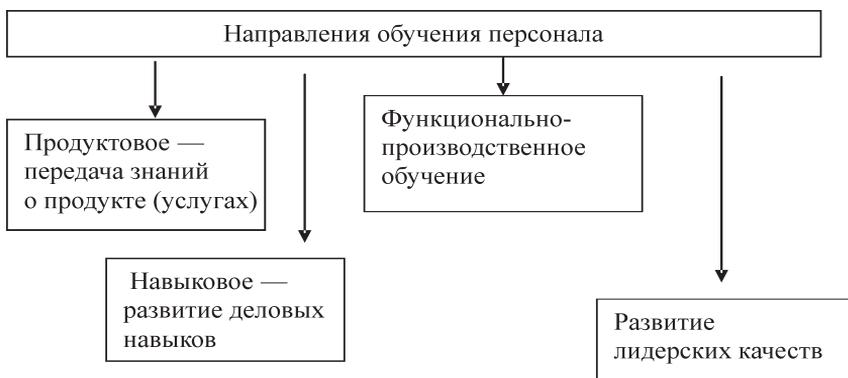


Рис. 14. Направления обучения персонала

2. Навыковое обучение — развитие деловых навыков.

Деловые навыки необходимы сотруднику для эффективной работы в бизнес-среде. К ним относятся управление временем, навыки ведения переговоров, проведение презентаций, эффективное общение и т. д. *Навык* — это действие, которое через систематическое обучение и повторение может превратиться почти в условный рефлекс, помогая достижению целей на подсознательном уровне. Степень владения навыками зависит как от подготовки человека, так и от уровня его позиции в иерархии компании. Набор базовых навыков специалиста зависит от того уровня управления, на котором он работает. Выделим основные уровни ответственности:

- управление собой;
- управление людьми;
- управление бизнесом.

Для выработки навыков необходимы специальные тренинги.

3. Функционально-производственное обучение.

Цель функционально-производственного обучения — это совершенствование профессиональных навыков и знаний. В данное направление входят узкоспециализированные знания и навыки, направленные на расширение предметной области.

4. Развитие лидерских качеств.

Данное направление обучения применяется по отношению к сотрудникам с высоким управленческим потенциалом, т. е. к тем, кто входит в кадровый резерв компании. После тренингов персонал начинает по-новому смотреть на привычные бизнес-процессы и систему отношений в компании. Становится другим и отношение к ценностям компании.

Существуют следующие **методы обучения**:

- 1) корпоративное обучение;
- 2) самообразование;
- 3) обучение в специализированных учреждениях.

Характеристика методов обучения персонала представлена в табл. 24.

Таблица 24

Характеристика методов обучения

Методы обучения	Особенности метода
Корпоративное обучение	Обучение на рабочем месте (внутрипроизводственное). Наставничество. Смена рабочего места (ротация). Обучение в учебных центрах (лекции, тренинги, деловые игры, конференции, семинары и т. д.)
Самообразование	Обучение самостоятельное по желанию работника осваивать новые знания и навыки
Обучение в специализированных учреждениях (метод обучения руководящих кадров)	Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, развитие творчества в процессах принятия решений

Более подробно рассмотрим методы обучения персонала на рабочем месте (табл. 25).

Методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения	Характерные особенности метода
1. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2. Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
3. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Создание собственного центра обучения или корпоративного института — процесс затратный и оправдан только тогда, когда вписывается в концепцию развития предприятия в целом. Собственная система обучения и развития персонала способствует формированию более объективной оценки персонала, снижая затраты на адаптацию и аттестацию; формирует корпоративную культуру и культуру обучения.

§3. Этапы корпоративного обучения

Рассмотрим подробнее процесс корпоративного обучения. Все корпоративное обучение состоит из пяти этапов.

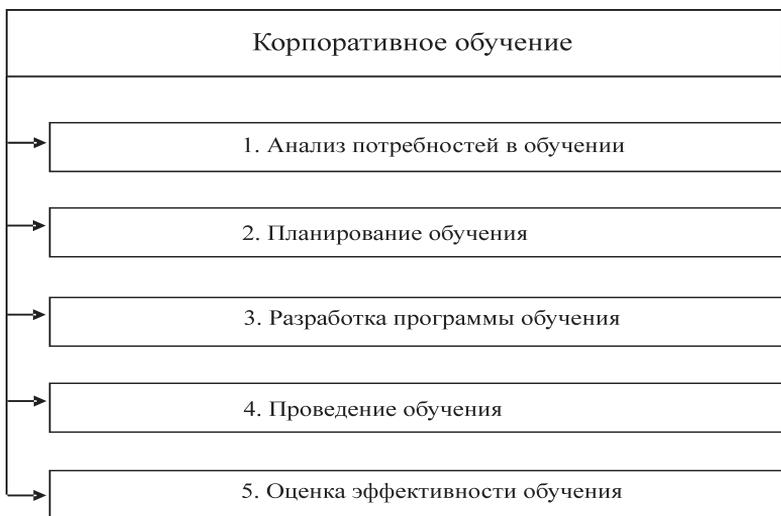


Рис. 15. Этапы корпоративного обучения

Если пропустить хотя бы один этап, то качество обучения заметно снизится. Если не провести анализ потребностей в обучении, то смысл всего мероприятия будет потерян. Если плохо спланировать сам процесс получения знаний и навыков, то сотрудники не смогут усвоить информацию в нужном объеме. Важной является оценка эффективности обучения, так как предприятие из года в год может напрасно тратить деньги, а персонал будет получать знания и навыки, абсолютно не отвечающие действительным требованиям бизнеса. Рассмотрим эти этапы.

1 этап. Анализ потребностей в обучении можно сравнить с постановкой задачи. От того, насколько корректно заданы параметры, будет зависеть эффективность всего обучения и его конечный результат. В процессе анализа потребностей следует отметить расхождение между реальной результативностью труда сотрудников и желаемой и определить, почему это расхождение имеет место. Причины могут быть разными:

- 1) сотрудник не хочет работать с отдачей;
- 2) у сотрудника нет возможностей для работы в полную силу (нет времени, ресурсов или полномочий);

3) сотрудник не до конца понимает, что от него требуется — ему не ясны критерии качества работы.

Анализ потребностей должен идти от линейного менеджера. От специалиста по управлению персоналом требуется организовывать процесс взаимодействия, поддерживать диалог. Он не должен брать на себя слишком большую ответственность, как это часто случается на практике. Это может вылиться в обучение «всех понемногу, чему-нибудь» и перестанет соотноситься со стратегией организации.

2 этап. Планирование обучения включает в себя:

- определение целей и задач обучения;
- отбор участников;
- выбор ресурсов;
- выбор формы обучения;
- бюджетирование обучения.

При формулировании целей обучения описываются знания, умения и навыки, которые требуется передать участникам обучения, а также ожидания от его проведения. Цели обучения определяют основные акценты при разработке программы обучения. Правильная формулировка целей является основной для измерения эффективности обучения. Необходимо выяснить ожидания участников от обучающего мероприятия. Они могут быть самыми разными, поэтому требуется четко и детально описать каждое из них. Участники должны четко знать, зачем они пришли на обучение и какие знания и навыки они получат в результате его проведения.

Отбор участников обучения производится линейным менеджером как руководителем, лучше всех знающим потребности своих подчиненных. На этом этапе следует ответить на следующие вопросы:

- сколько человек примут участие в обучении,
- какими знаниями и навыками они обладают,
- какое обучение они прошли до настоящего времени,
- какова их мотивация,
- какова их способность к обучению?

При выборе **участников обучения** компания свободна в своих решениях (это зависит от штатного расписания, а также системы управления бизнесом). Служба персонала часто группирует слушателей по их должностному положению. Кроме того, замечено, что слушатели чувствуют себя более комфортно, если в группе находят-

ся сотрудники одинакового с ними должностного уровня. Поэтому среди участников обучения можно выделить три группы:

1) *группу топ-менеджмента или руководителей высшего звена управления* (обучение стратегическому менеджменту и администрированию);

2) *группу линейного менеджмента или руководителей среднего звена управления* (профессиональное обучение, а также обучение навыкам управления персоналом);

3) *группу линейного персонала или специалистов* (профессиональное обучение).

В некоторых случаях выделяется дополнительная группа руководителей, составляющих базовый управленческий уровень. Это могут быть начальники участков, старшие мастера в цехах и т. п. (обучение профессиональным навыкам и управление).

Ресурсы для проведения обучения можно разделить условно на внутренние и внешние. Каждый из видов ресурсов имеет свои сильные и слабые стороны. **Внутренние** тренеры имеют преимущество в том, что они хорошо знают бизнес предприятия, его структуру, специфику, участников, корпоративную культуру и могут быстро адаптировать и изменять программы с учетом новых потребностей. Создание внутренней базы обучения требует достаточно больших инвестиций на начальном этапе. Преподавателей, тренеров необходимо выбрать, нанять, обучить, а программы — разработать, апробировать и отработать. Зато в долгосрочном плане это является достаточно эффективным решением с точки зрения оптимизации затрат, так как в будущем не придется платить за каждый курс в отдельности.

Внешние ресурсы — это те компании-провайдеры, которые могут работать на предприятие и на конкурентов этого предприятия одновременно. Здесь главное, как выбрать компанию-провайдера, которая станет бизнес-партнером.

Специалист по управлению персоналом совместно с провайдером определяет, в какой форме будет проходить обучение: очной, модульной или заочной. В настоящее время комбинирование классических аудиторных занятий с интернет-технологиями приобретает все большее значение.

Бюджетирование обучения, как правило, определяет процент от фонда оплаты труда или процент от прибыли, который и ограничивает возможные затраты на обучение. Если работодатель считает,

что все сотрудники имеют равные возможности для обучения, тогда расчет идет от численности персонала и стоимости обучения для каждого.

3 этап. Разработка программы обучения является следующим этапом, на котором происходит адаптация программы под конкретные задачи предприятия. В этап разработки содержания программы входит определение ее длительности и формата, а также структуры. Неотъемлемой частью программы являются такие элементы, как групповые дискуссии, упражнения, промежуточные тесты, деловые игры и т. д.

Лекция как метод обучения направлена на преподнесение слушателям информации по теме занятия и обычно строится в формате 80:20 (80% учебного времени лектор или преподаватель предоставляет слушателям учебную информацию, 20% учебного времени отводится на обсуждение полученной информации, вопросы слушателей и ответы лектора).

На **семинаре** ставится цель предоставления информации и проведения обсуждения, поэтому преподаватель стремится структурировать учебное время в формате 60:40, что означает: в течение 60% учебного времени слушателям преподносится учебная информация, а 40% времени отводится на активность со стороны аудитории (развернутые вопросы учащихся и ответы преподавателя, решение учебных задач, тестов и т. п.).

Обучение по **методу анализа** конкретных ситуаций (кейсовый метод обучения) направлено на предоставление участникам информации и развития у них навыков анализа рабочих ситуаций, поэтому активность со стороны большего количества слушателей заметно повышается. В этом случае преподаватель планирует учебное время в формате 40:60. 40% учебного времени дается учебная информация, 60% — активность со стороны слушателей (вопросы-ответы, анализ типичных примеров или кейсов, презентации, проигрывание небольших упражнений, задачи, тесты).

Тренинг и видеотренинг направлены на развитие у участников конкретных профессиональных навыков работы (управления персоналом, планирования рабочего времени, продаж и т. п.). Данный метод обучения построен в формате 80:20, при котором 80% учебного времени затрачивается на упражнения, проигрывание рабочих ситуаций, анализ результатов игр и упражнений («разбор полетов»),

а 20%, нередко и меньше, учебного времени тратится для обсуждения учебной информации.

Дискуссия как метод обучения применяется в образовании взрослых не так часто, однако она имеет ряд преимуществ. Так, активность участников в условиях дискуссии достигает 100% учебного времени занятия. До начала занятия (за день-два) слушатели получают раздаточный материал с кратким конспектом, статистическими материалами, инструкциями, положениями, ксероксами статей и служебными материалами по теме занятия. В ходе занятия фасилитатор организует активное обсуждение актуальных вопросов, визуализируя формулируемые идеи на флипчарте. После завершения дискуссии подводятся итоги и формулируются выводы.

Деловые игры относятся к активным методам обучения и развития персонала, в условиях которых достигается 100%-я активность всех участников. Можно наблюдать большое разнообразие деловых, развивающих и учебных игр. В частности, выделяют:

— *командные игры* (участники распределяются в команды, которые отдельно друг от друга решают одинаковые или разные учебные задачи в форме мозговой атаки, затем каждая команда выбирает своего лидера, который презентует результат групповой работы);

— *ролевые игры* (участники получают от игротехника определенные роли и участвуют в деловой игре с позиций заданных ролей — это могут быть роли докладчика, критика, аналитика, задающего вопросы, слушателя, коммуникатора и т. п.);

— *имитационные игры* (выбираются профессиональные ситуации, которые проигрываются в имитационном режиме с возможно более точным воспроизведением условий реальной профессиональной деятельности);

— *моделирующие игры* (конструируются абстрактные ситуации, в которых у слушателей развиваются компетенции, необходимые для успешной работы в офисе).

Кроме описанных выше методов обучения выделяются *дистанционные методы обучения и методы самообразования*.

4 этап. Проведение обучения готовится специалистом по управлению персоналом с тем, чтобы условия проведения соответствовали всем необходимым параметрам (просторное помещение, подготовка раздаточных материалов, обеспечение питанием во время перерывов и т. д.).

5 этап. Оценка эффективности обучения дает возможность:

- определить сильные и слабые стороны программы;
- оценить качество организации обучения;
- оценить, чему в большей степени научились участники;
- разработать формальную систему анализа результатов после окончания тренинга, которая послужит для закрепления новых методов работы;
- выбрать лучшую программу.

Этап оценки эффективности обучения является завершающим в цикле обучения. Эффективность обучения определяется тем, достигнуты ли заявленные цели и задачи. После обучения участников нужно попросить заполнить анкету обратной связи.

Например, один из вариантов оценочных листов для сотрудников включает следующие вопросы:

- достигла ли программа заявленных целей;
- будут ли применять полученные знания в работе и какие;
- насколько полным и понятным было содержание обучения;
- как оцениваете работу тренера;
- каковы сильные и слабые стороны программы?

Метод анкетирования или обратной связи является самым распространенным и широко применимым.

Для того чтобы выявить, как новые навыки применяются, можно через некоторое время после обучения попросить участников заполнить еще один вопросник:

- какие навыки удалось применить на рабочем месте;
- какие инструменты и методики считаете полезными;
- о чем можно рассказать коллегам как о главном открытии обучения?

Помимо сотрудников оценочный лист должен заполнить и линейный менеджер, с подачи которого формировался заказ на обучение. Ему необходимо ответить на следующие вопросы:

- изменилось ли что-нибудь в работе подчиненного, что именно;
- получили ли сотрудники заявленные знания и навыки и смогли ли их применить;
- если нет, то почему;
- как изменились результаты бизнеса?

Чтобы обучение было эффективным, требуется выполнение следующих условий:

1. Ориентироваться на оценку эффективности работы сотрудников на их рабочих местах до и после обучения.

2. Разрабатывать короткие курсы, которые закрепляют новые знания.

Если проводить такую оценку регулярно, то она позволит понять тенденции и динамику изменения ситуации на предприятии. Затем следует проводить ситуативный анализ, т. е. постановку следующей цели и определение того, каких знаний недостает сотрудникам на данный момент. Эти этапы повторяются на предприятии из года в год. Такая система позволяет повышать квалификацию персонала, дает возможность избегать ненужных расходов.

Затраты на обучение персонала можно рассчитать с учетом потенциальных преимуществ (рис. 16).



Рис. 16. Стоимостная оценка эффективности обучения персонала

С помощью критериев оценки обучения можно определить эффективность различных способов оценки (табл. 26).

Таблица 26

Способы оценки результатов обучения и их эффективность

Оцениваемый критерий	Содержание	Способы оценки
1	2	3
1. Степень удовлетворенности участника обучения	Полезностью обучения; программой и преподавателем; подготовкой администрированием обучения	Анкетирование/интервьюирование участника обучения. Интервьюирование линейного руководителя участника обучения на предмет удовлетворенности последнего пройденным обучением
2. Степень усвоения учебного материала	Изменение знаний, навыков установок и мотивации участника обучения	Анкетирование самооценки знаний, навыков, установок, мотивов участников обучения. Анкетирование тренера/преподавателя (отчет). Контрольные упражнения (специально разработанные тесты, опросники и задания, позволяющие качественно измерить изменения)
3. Динамика изменения рабочего поведения участника обучения, в том числе его компетенций	Изменение рабочего поведения участника обучения и компетенций участника обучения. Комплексное применение на практике полученных знаний и навыков	Наблюдение тренера-консультанта за работой участника обучения. Регулярная оценка (аттестация). Оценка методом 360*

1	2	3
4. Динамика изменения результатов деятельности участника обучения	Изменение результатов достижения индивидуальных целей участника обучения, бизнес-показателей группы и структурного подразделения в целом после обучения	Оценка индивидуальных результатов. Оценка результатов подразделения
5. Динамика изменения результатов деятельности компании и финансовый эффект от обучения	Эффективность от вложения инвестиций в обучение	Эффективность: доход от программы— затраты на программу

С помощью профессионального обучения у персонала формируется единая терминология, общий подход к выполнению конкретных обязанностей и к профессиональной деятельности в целом. Это положительно сказывается на координации работы подразделений в филиалах организации. Также обучение способствует удержанию высококвалифицированных специалистов на предприятии, ведь сотрудник, прошедший обучение на предприятии, начинает относиться к нему с большей степенью лояльности.

Резюме

1. Важным средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение — процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

2. Различают три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

3. Направления обучения включают в себя знание продукта, развитие деловых навыков, совершенствование профессиональных знаний и навыков и развитие лидерских качеств.

4. Этапами корпоративного обучения являются анализ потребностей в обучении, планирование обучения, разработка программы обучения, проведение обучения, оценка эффективности программ обучения.

5. Эффективность обучения определяется тем, достигнуты ли заявленные цели и задачи. После обучения участников нужно попросить заполнить анкету обратной связи.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте понятия «обучение» и «развитие» персонала. Какова их роль в системе управления персоналом?
2. Какие виды и направления обучения персонала известны? Раскройте их содержание.
3. Какие методы обучения известны?
4. Перечислите основные этапы обучения. Каковы особенности проведения процесса обучения?
5. В чем заключаются особенности оценки эффективности обучения персонала?

ГЛАВА 11. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

§1. Понятие и цели формирования кадрового резерва

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Наличие резерва кадров позволит обеспечить замещение вакантных должностей в случае увольнения работников, их болезни, отпуска или командировки. Формирование кадрового резерва осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации (оценки) персонала, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников.

Работа с резервом в управлении с персоналом является комплексной (рис. 17).

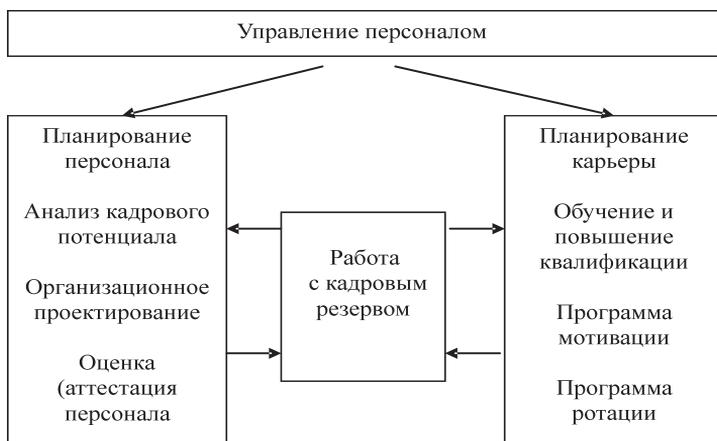


Рис. 17. Взаимосвязь управления персоналом с кадровым резервом

Процедура формирования кадрового резерва и работа с ним должны быть регламентированы, согласованы с другими кадровыми процессами. Целесообразно иметь в организации Положение о кадровом резерве.

Цель работы с кадровым резервом — это обеспечение компании квалифицированными управленческими кадрами на всех уровнях. В рамках разработки системы обучения, развития, повышения квалификации и переподготовки персонала следует предусматривать раздел подготовки кадрового резерва организации. Различия структуры и состава резерва, а также исходной подготовленности работников обуславливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, их очередности и продолжительности.

Источниками кадрового резерва могут стать:

- руководящие работники организации;
 - главные и ведущие специалисты;
 - специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
 - молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.
- Следует различать резерв развития и резерв руководителей.

Резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (разработка новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв руководителей — группа специалистов и руководителей, которые в будущем должны обеспечить эффективную работу организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

При формировании кадрового резерва следует руководствоваться следующими **принципами**:

— актуальность резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной;

— соответствие кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;

— перспективность кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

§2. Процесс формирования кадрового резерва

Работа по формированию кадрового резерва организации складывается из нескольких этапов (рис. 18).

Рассмотрим этапы работы с кадровым резервом.

1. Анализ потребности в кадровом резерве.

Это подготовительный этап в формировании кадрового резерва, в рамках которого необходимо определить:

— потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);

— фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;

— примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой город и др.;

— число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках;



Рис. 18. Организация работы с кадровым резервом

— категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей бизнеса;

— возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по карьерной лестнице по всем оцениваемым качествам;

— персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку начальников отделов должен отвечать начальник управления, за расстановку начальников управления — руководитель предприятия.

2. Подбор кандидатов в состав резерва включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

— анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т. п.);

— интервью или собеседование для выявления интересующих сведений;

— наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;

— оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);

— сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга.

Подбор кандидатов начинается с собеседования, проводимого специалистом службы персонала совместно с руководителем структурного подразделения, в котором работник числится в настоящее время. Цель собеседования — выявить как стремление кандидата работать в предполагаемой должности, так и наличие у него необходимых для этого качеств: умения планировать свою работу, видеть свои резервы и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки, уровень подготовленности, квалификации и т. д. (причем работник должен быть заранее осведомлен о всех предъявленных к нему требованиях).

При необходимости к проведению собеседования привлекаются руководители и специалисты других подразделений, с которыми работник функционально был взаимосвязан в процессе профессиональной деятельности.

Определяя перспективность кандидатов, целесообразно установить возрастной ценз для некоторых категорий должностей, учитывать время, остающееся до наступления пенсионного возраста, состояние здоровья кандидатов, определение необходимого периода работы в должности, требование систематического повышения квалификации, наличие инновационного потенциала.

Наиболее важными критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств персонала, определены следующие:

— мотивация труда (интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация

на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску);

— профессионализм, компетентность, организаторские способности (образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, восприимчивость и способность к инновациям, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т. д.);

— личностные качества и потенциальные возможности (интеллигентность, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, способность к абстрактному мышлению, эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.).

Как правило, этот этап завершается проведением аттестации кандидатов, выдвигаемых в резерв.

3. Формирование списка кадрового резерва.

По результатам оценки и сравнения кандидатов следует уточнить и скорректировать предварительный список резерва. В целях оптимизации работы с кандидатами список кадрового резерва составляют в двух частях.

В оперативный резерв зачисляются кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые станут вакантными в ближайшее время (1-2 года) и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Стратегический резерв составляют в основном молодые сотрудники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими способностями, которые в перспективе (сроком до 5-10 лет) смогут занимать эти должности.

Работник одновременно может находиться как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в стратегическом резерве.

Стратегический резерв выступает своеобразным мотивирующим фактором для работников, помогая им наглядно представить возможность своего карьерного роста и количество требуемых для этого усилий. Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении необходимо учесть ряд требований:

— замещаемые должности определять в точном соответствии с принятой в организации номенклатурой должностей и штатным расписанием и позиционировать в зависимости от иерархии уровней управления;

— указывать сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре работника и трудовой книжке, дата и номер приказа о назначении; сведения об образовании — его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения;

— указывать время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);

— привести выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению;

— отражать результаты оценки потенциала кандидата, полученные в процессе его изучения и отбора (соответствие формальным требованиям, возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Список резерва составляется работниками службы управления персоналом по согласованию с руководителями структурных подразделений, с учетом результатов аттестации.

Решение о включении в состав резерва выражается в форме утвержденного списка резерва, закрепляемого приказом руководителя организации. Исключение из списка осуществляет также руководитель организации, учитывая возраст, состояние здоровья, неудовлетворительные результаты, показанные в период пребывания в резерве. Оптимальный срок, на который составляется список резерва компании, — два года. По мере необходимости (увольнение, снижение показателей работы сотрудников) можно уточнить состав резерва кадров. По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва следует пересмотреть с выполнением указанных процедур. Таким образом, состав кадрового резерва регулярно пересматривается и обновляется.

4. Программа подготовки кадрового резерва состоит из следующих разделов.

Теоретическая подготовка, предусматривающая как внутри-корпоративные формы обучения, так и связанные с направлением в учебные заведения:

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления организацией;
- повышение образования, связанного с прежней (базовой) подготовкой кандидатов;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления.

Основной формой контроля является сдача зачетов (тестов), проводимая один раз в полгода.

Специальная программа, предполагающая разделение всего резерва по специальностям и подготовку, сочетающую теорию с практикой, в том числе:

- деловые и ролевые игры по общетехническим и специальным проблемам;
- тренинги;
- решение конкретных производственных (коммерческих, технологических и т. д.) задач по специальностям.

Форма контроля — разработка и последующая защита конкретных рекомендаций по улучшению организации и осуществлению деятельности организации

Индивидуальная подготовка, которая включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого конкретного специалиста, зачисленного в кадровый резерв, и в той или иной степени основывается на первых двух разделах программы.

Индивидуальные планы подготовки разрабатываются резервистами совместно с их непосредственными руководителями, согласуются со службой управления персоналом и утверждаются вышестоящим руководителем. Например, индивидуальный план сотрудника, занимающего должность ведущего специалиста по управлению персоналом, разрабатывается им и начальником управления персоналом и утверждается заместителем директора.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работником службы персонала, ответственным за подготовку резерва. Ре-

ультаты контроля отражаются в индивидуальном плане подготовки и листе оценки деятельности.

5. Для анализа эффективности работы с кадровым резервом используется ряд качественных показателей (текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве и др.), учет которых позволил своевременно корректировать подготовку резервистов и их перестановку.

$$\begin{aligned}
 \text{Эффективность подготовки руководителей внутри организации} &= \frac{\text{Число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{Число освободившихся должностей за период}} \\
 \text{Текучесть резерва} &= \frac{\text{Число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{Среднее число резервистов за период}} \\
 \text{Средний срок пребывания в резерве} &= \frac{\text{Сумма лет пребывания в резерве до занятия должности}}{\text{Число лиц состава резерва, занявших должность}} \\
 \text{Готовность резерва} &= \frac{\text{Число ключевых должностей, имеющих преемников}}{\text{Общее число ключевых должностей}}
 \end{aligned} \tag{25}$$

Пребывая в резерве, работники проходят основательную подготовку к руководящей работе, значительно повышают свой профессиональный и личностный потенциал. Невозможность реализовать его внутри организации может спровоцировать решение специалиста по смене места работы, в результате чего окажутся напрасными усилия (организационные, финансовые, временные и т. п.), затраченные на подготовку работника. Мотивирующее значение кадрового резерва возрастает, когда работа с ним в организации носит открытый характер.

Резюме

1. Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

2. Наличие резерва кадров позволит обеспечить замещение вакантных должностей в случае увольнения работников, их болезни, отпуска или командировки.

3. Формирование кадрового резерва осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации (оценки) персонала, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников.

4. Работа по формированию кадрового резерва организации складывается из нескольких этапов: анализ потребности в кадровом резерве, подбор кандидатов в состав резерва, формирование списка резервистов, программа подготовки резерва, анализ эффективности работы с резервом.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое кадровый резерв? Какие источники и виды кадрового резерва существуют?
2. В соответствии с какими принципами формируется кадровый резерв?
3. В чем заключается организация работы с кадровым резервом?
4. Как оценить эффективность работы с кадровым резервом?

ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ И ПЕРЕМЕЩЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

§1. Понятие, виды и этапы деловой карьеры

Деловая карьера — это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения¹.

¹ Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 442.

Карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают несколько видов карьеры (рис. 19).



Рис. 19. Виды деловой карьеры

Карьера внутриорганизационная — работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию, в одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная — работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера — сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры последовательно как в одной, так и в разных организациях в различных функциональных областях, на различных должностях. В результате руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом.

Карьера вертикальная — подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.

Карьера ступенчатая — вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Прогресс работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под **центростремительной карьерой** понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания формального так и неформального характера, доступ к неформальным источникам информации, доверительные поручения и т. д.

Полноценная карьера — это сбалансированное взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. Внутреннее развитие включает профессиональный рост (приумножение его знаний и навыков, изменение его влияния, авторитета) в среде, престижа в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение сопровождается, например, движением по долж-

ностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения.

Также выделяют следующую классификацию **видов карьеры**:

- «ступени» — горизонтальная и вертикальная попеременно;
- «трамплин» — сначала постепенное продвижение до высокой должности, а затем пребывание на ней длительный срок до пенсии;
- «стремянка» — сначала постепенное продвижение вверх, затем такой же спуск вниз;
- «перепутье» — неизвестность после повышения квалификации: вверх, вниз или по горизонтали;
- «змея» — горизонтальная карьера на одном уровне, затем переход на высший.

Основные характеристики карьеры:

- высшая точка («плато»);
- длина — количество позиций от нижней до высшей точки;
- уровень позиции, т. е. отношение числа лиц, занятых на высшем уровне, к числу лиц на данном уровне;
- потенциальная мобильность, определяемая отношением числа вакансий на высшем уровне к числу работников на данном.

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов:

1. **Подготовительный** (18-22 года) связан с получением высшего или среднего профессионального образования.

2. **Адаптационный** (23-30 лет) происходит овладение молодым специалистом новой профессией, поиск своего места в жизни. Требуется информация со стороны для оценки своей деятельности, значимости, возможностей в целях укрепления уверенности в себе, специализации, углубления знаний, получения практического опыта. Середина этого этапа может совпасть с началом административной карьеры.

3. **Стабилизационный** (30-40 лет). Сотрудники окончательно разделяются на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Но все же к концу этого периода все становятся профессионалами.

4. **Консолидационный** (40-50 лет). Перспективные руководители продолжают свою карьеру. Неперспективные руководители низового уровня осваивают новые сферы деятельности и переходят к горизонтальной карьере.

5. Этап зрелости (50-60 лет). Люди сосредоточиваются на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи. Для руководителей здесь необходимо своевременно подбирать должности с учетом их реальных сил, опыта и знаний.

6. Этап подготовки к уходу на пенсию и определения, что делать дальше (старше 60 лет), сугубо индивидуален. Для одних лиц его желательно осуществлять как можно раньше (с момента возникновения у них законного права); для других, полных физических и духовных сил, как можно позже.

§2. Управление деловой карьерой

Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации¹.

Управление карьерой включает:

— помощь в познании сотрудниками своих потребностей и интересов (желаемой должности, уровня доходов и проч.) и потенциальных возможностей, на основе чего и с учетом перспектив организации формулируются основные цели карьеры;

— самостоятельное (или с помощью руководителя и при консультации специалиста по работе с персоналом) определение вариантов продвижения как в данной фирме, так и за ее пределами, а также необходимые для этого меры;

— планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.) и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров;

— организацию обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;

¹ Кибанов А. Я. Указ. соч. С. 451.

— активизацию карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы);

— регулирование карьерных процессов, предупреждение и профилактику кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появление карьеризма;

— координацию и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

— контроль, оценку эффективности на основе определенной системы показателей.

Мотивация трудового поведения работника является важным рычагом управления деловой карьерой¹. В приложении 9 представлены данные, которые характеризуют трудовой путь менеджера по всем этапам карьеры. Показаны изменения целей карьеры, трудового потенциала, требований к развитию карьеры в зависимости от мотивации трудовой деятельности менеджера на различных этапах карьеры.

Формами планирования карьеры и инструментами реализации процесса управления деловой карьерой являются карьерограмма и индивидуальный план карьеры.

Карьерограмма — документ, составляемый на 5-10 лет, который содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному или вертикальному перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны — его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессиональное мастерство. В приложении 10 представлен пример карьерограммы экономиста на промышленном предприятии и специалиста по кадрам.

Индивидуальный план развития работника (ИПР), или индивидуальный план карьеры (ИПК) — документ, содержащий описание целей работника относительно своего служебно-профессионального продвижения за данный срок (до пяти лет), а также те меры, которые он должен предпринять для достижения

¹ Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 20-32

этих целей. ИПР является показателем эффективной деятельности не только самого работника, но и его руководителей и свидетельством уровня развития системы управления деловой карьерой во всей организации. Его составляет сам работник при участии наставника, согласовывает менеджер по персоналу и подписывает директор. ИПР должен содержать:

- краткую личную информацию о работнике;
- имя и должность наставника и руководителя;
- краткую информацию о перемещениях;
- информацию о замещаемой должности;
- информацию о целях работника относительно служебно-профессионального роста;
- информацию о имеющихся компетенциях, степени их развития (по результатам оценки) и необходимости их дальнейшего развития для достижения следующего этапа деловой карьеры;
- информацию о выполнении плана на окончание отчетного периода;
- другие сведения, необходимые для планирования карьеры.

Планирование карьеры обеспечивает:

- учет и увязку целей и потребностей организации и сотрудника;
- ознакомление людей с реальными перспективами их роста и условиями, которые позволят им достичь желаемого, избежать при этом карьерных тупиков;
- трудовую мотивацию;
- выявление потенциала продвижения и определение мероприятий, обеспечивающих его реализацию в виде серии перемещений в должности;
- индивидуальное развитие, профессиональный рост, увеличение значимости для фирмы, соответствие квалификации персонала новым требованиям.

В результате управления карьерой у сотрудников появляется:

- большая удовлетворенность работой и организацией;
- более благоприятные возможности достижения цели в сфере профессиональной деятельности;
- отношение к работе не только как к повседневной обязанности, но и как к условию продвижения;

— видение перспектив и возможность планировать другие аспекты своей жизни;

— заинтересованность в целенаправленном повышении квалификации и подготовке к будущей работе;

— лояльность по отношению к фирме.

Условия успешной карьеры:

— постоянное обучение и повышение квалификации, саморазвитие;

— знание организации и положения дел в ней и подразделениях;

— высокий профессионализм;

— активное участие в осуществлении внутренних проектов;

— знакомство с новинками литературы и расширение своего кругозора;

— создание и поддержание имиджа;

— участие в обучении других, распространении передового опыта;

— сотрудничество с непосредственным руководителем.

§3. Организация перемещений персонала

Средством реализации плана карьеры и продвижения по службе являются подбор персонала, служебные перемещения, т. е. движение относительно той или иной должности, пребывание в которой более пяти лет нецелесообразно из-за консерватизма, потери стратегического видения, обрастания неформальными связями, отсутствия критичности по отношению к себе.

Совокупность подбора и перемещений называется **расстановкой кадров**, т. е. их распределением по структурным подразделениям, должностям в соответствии с требованиями, опытом и деловыми качествами, особенностями трудового коллектива для получения максимального интегрального эффекта.

Расстановка обеспечивает назначение на должность наиболее подходящих работников и нахождение людям наиболее подходящего места. Принципы расстановки кадров:

— максимальное соответствие квалификационного потенциала должностным требованиям;

— обеспечение наиболее подходящего места приложения сил работника;

- предоставление возможности развития;
- индивидуализация вознаграждения и стимулирования.

Функции служебных перемещений:

- наиболее полное использование потенциала работников;
- подготовка к назначению на более высокую должность;
- улучшение работы на главных направлениях деятельности фирмы;
- заполнение вакансий;
- назначение нужного кандидата на нужное место;
- стимулирование деловой активности;
- предоставление работы, более интересной данному лицу;
- освоение работником новой специальности; расширение опыта и проч.

Служебные перемещения улучшают морально-психологический климат, так как длительное общение руководителей и подчиненных приводит к потере официальности отношений между ними, панибратству, ослаблению дисциплины, и, следовательно, к снижению эффективности работы. Особенно важно рационально перемещать молодых специалистов, стимулировать их готовность к решению более ответственных задач, проводить поэтапный отбор кадров в резерв.

Перемещения могут быть междолжностными и межпрофессиональными¹.

Формы междолжностного перемещения кадров:

1. Назначение на должность при приеме на работу.
2. Перестановка — движение в пределах должностного ранга или эквивалентного уровня.
3. Продвижение — повышение в должности с расширением прав и обязанностей.

Служебное продвижение осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- результативность работы;
- предпочтительность по сравнению с другими (общие способности, потенциальные возможности, соответствие стереотипу, симпатии, имидж);
- компетентность, уровень образования, общего развития;

¹ Управление персоналом: теория и практика / под ред. В. Р. Веснина. М.: КНОРУС, 2009. С. 196-198.

- усердие, аккуратность, бесконфликтность;
- способность хорошо организовать формальную сторону дела;
- старшинство (вознаграждается умение дожидаться своего «звездного часа»);
- умение угодить руководству, преданность ему;
- необходимость избавиться от мешающего сотрудника;
- знакомство, протекция.

Продвижение по службе должно увязываться с переподготовкой и повышением квалификации, которые в свете требований НТП и общественного развития должны быть непрерывными.

Интенсивность продвижения определяется следующими обстоятельствами:

- максимально возможная в данной организации точка карьеры и число промежуточных ступеней до нее;
- соотношение числа сотрудников высшего уровня к числу сотрудников данного уровня;
- потенциальная мобильность работников (отношение числа вакансий на вышестоящем уровне в среднем за период к числу лиц на данном уровне);
- заинтересованность, настойчивость, умение подать себя;
- способность работать на стыке различных специальностей и с разными людьми;
- необходимость прохождения работником всех должностных ступеней.

Есть должности, прохождение которых практически обязательно перед назначением на высокий пост. Они непременно фигурируют в схеме замещения с учетом того, что перемещения открывают новые вакансии (эффект «домино»). Но в полном объеме такая работа выполняется лишь по высшему звену управления.

4. Понижение в должности (смещение) и перевод на более низкую должность с сужением круга обязанностей, прав и ответственности (не рекомендуется, даже временно, делать это в отношении опытного руководителя, направляя его в качестве «пожарного» спасать положение дел; для этого лучше привлечь молодого специалиста).

Перед принятием решения о понижении не справляющегося со своими обязанностями работника в должности рекомендуется, например:

- проверить, чем вызваны трудности в работе (перегрузкой, независимыми факторами, личными свойствами);

- дать ему полностью войти в курс дела;
- учесть мнение коллег о его достоинствах и недостатках;
- предложить должность, соответствующую способностям и деловым качествам.

5. Увольнение с должности и уход из организации.

Формы межпрофессионального перемещения:

- повышение уровня квалификации, сопровождающееся решением задач повышенной сложности, более высокой заработной платой, но при прежней должности;
- смена круга задач и обязанностей без повышения в должности и увеличения заработной платы.

Перемещения являются важным объектом управления, которое обеспечивает целевую ориентацию и рациональное регулирование этого процесса для нахождения оптимального места работнику в структуре организации и формирования у него удовлетворенности ею в целом и конкретным рабочим местом.

В организации целесообразно иметь единые правила перемещения кадров, а каждое решение в этой области тщательно взвешивать.

Состояние процессов внутриорганизационного перемещения кадров характеризует коэффициент внутренней мобильности персонала:

$$K_{\text{моб}} = \frac{\text{Число работников, сменивших должности в течение периода}}{\text{Среднесписочное число работников}} \cdot (26)$$

Во всех крупных фирмах существуют матрицы перемещений руководителей, в которых отражается их существующее положение и возможности продвижения. Считается целесообразным составлять их на 5 лет вперед с учетом ожидаемых вакансий.

Динамику этих перемещений в принципе определяют два основных параметра: потенциал продвижения и уровень текущего профессионализма. Их сочетания можно отразить на матрице, в квадрантах которой представлено следующее (рис. 20):

- учащиеся, новички: потенциал продвижения высокий, но профессионализм низкий;
- звезды: то и другое — высокие;
- твердые середняки: профессионализм высокий, но потенциал продвижения — низкий (либо из-за личных качеств, либо из-за организационной ситуации);
- «сухостой»: то и другое — низкие.



Рис. 20. Матрица перемещений руководителя

Должности в аппарате управления замещаются в соответствии со следующими принципами:

- в низшем звене управления и в штабных подразделениях — молодыми специалистами;
- во всех звеньях — руководителями и специалистами из своей и других организаций;
- в управленческой элите — путем сочетания ротации и ускоренного продвижения собственных перспективных кадров.

Разработка схем замещения должностей начинается с анализа их взаимосвязей и должностных требований. Сначала рассматриваются ключевые должности в аппарате управления, затем — близкие им по структуре и ответственности; наконец, развивающие, позволяющие готовить управляющих к работе.

§4. Горизонтальная карьера

Для руководителей и специалистов, чей потенциал повышения исчерпан, но которые могут принести большую пользу фирме, целесообразна практика горизонтальной карьеры. Она дает возможность овладеть новыми сферами деятельности, повысить квалификацию, мастерство и постоянно поддерживать интерес к работе.

Горизонтальная карьера осуществляется в форме ротации, которая применяется к людям, нуждающимся в многосторонней квалификации (возвращение в свою организацию на более высокую должность называется авторотацией). **Ротация имеет следующие разновидности:**

— перемещение предполагает выполнение опытным работником прежних обязанностей на новом месте в данном подразделении. Оно используется при необходимости укрепления отстающего участка, преодоления конфликта и проч.;

— перестановка означает получение новых обязанностей на том же уровне управления, но в другом подразделении, что является формой повышения квалификации;

— «карусель», т. е. временный переход работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних.

Такая практика дает возможность работнику:

— выявить свои сильные и слабые стороны;
— найти работу в соответствии со способностями и потребностями;

— обрести новый производственный и управленческий опыт;
— расширить общие знания, кругозор; лучше понять проблемы других;

— «встряхнуться», получить новый заряд душевных сил, укрепить уверенность в себе, преодолеть стресс;

— «найти себя» и начать новую вертикальную карьеру.

Для организации ротация выгодна тем, что ослабляет бюрократические тенденции, помогает поддерживать контакты между подразделениями, но она связана с временным падением производительности, ведет к распылению знаний и навыков, создает риск «забыть» человека в другом подразделении.

Другой разновидностью горизонтальной карьеры можно считать обогащение труда, существующее в следующих формах:

— расширение полномочий (решать проблемы, распоряжаться ресурсами);

— выполнение обязанностей, относящихся к различным функциям, не требующим дополнительной квалификации (противоположно ему упрощение обязанностей, связанное с их членением на составляющие элементы);

— участие в работе различных комитетов и специальных творческих групп;

— повышение информированности;

— чередование видов работы, выполняемых на одном месте;

- временное назначение на более высокую должность;
- предоставление возможности заниматься научной деятельностью;
- расширение неформальных контактов.

Разновидностью горизонтальной карьеры можно считать смену профессии. У специалистов материального производства смена профессии происходит довольно часто; у специалистов нематериального производства имеет место непрерывное профессиональное совершенствование.

Резюме

1. Деловая карьера — это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

2. Различают следующие виды деловой карьеры: специализированная и неспециализированная, вертикальная, горизонтальная, ступенчатая, скрытая, центростремительная.

3. В деловой карьере выделяют определенные этапы: подготовительный, адаптационный, стабилизационный, консолидирующий, этап зрелости и подготовки к уходу на пенсию. В зависимости от мотивации трудовой деятельности менеджера на различных этапах карьеры изменяются цели карьеры, трудовой потенциал, требования к развитию карьеры

4. Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

5. Формами планирования карьеры являются карьерограмма и индивидуальный план развития карьеры.

6. Средством реализации плана карьеры и продвижения по службе являются служебные перемещения, т. е. движение относительно той или иной должности. Различают междолжностные и межпрофессиональные перемещения.

7. Горизонтальная карьера осуществляется в форме ротации, обогащения труда, смены профессии.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимают под карьерой и деловой карьерой?
2. Какие виды карьеры известны? Охарактеризуйте их.
3. Раскройте особенности различных этапов деловой карьеры. Как меняются цели, трудовой потенциал, требования к развитию карьеры, мотивация на каждом из этапов?
4. Раскройте содержание управления карьерой. Какие инструменты планирования карьеры существуют?
5. Что представляет собой карьерограмма и ИПР?
6. Каковы функции и формы служебных перемещений?
7. Перечислите особенности горизонтальной карьеры.

ГЛАВА 13. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

§1. Понятие, принципы и преимущества оценки персонала

Оценка персонала — это:

— система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал в рамках развития организации;

— деятельность уполномоченных на ее осуществление лиц (представителей администрации, коллектива, служб персонала, специализированных внешних организаций) по определению степени пригодности того или иного человека к выполнению возложенных на него обязанностей, достигнутых успехов, степени выраженности необходимых для работы качеств.

Основные цели оценки персонала в организации:

- оптимизация организационной структуры;
- совершенствование и изменение системы управления;
- диагностика и построение системы материального стимулирования;
- обоснованное, системное обучение персонала;
- формирование кадрового резерва;

- отбор кандидатов при приеме на работу;
- планирование карьеры сотрудника;
- контроль эффективности персонала.

Традиционно в организациях под оценкой персонала понимается аттестация работников. Оценка — более широкое понятие, чем аттестация персонала. Оценка может быть формальной и неформальной, регулярной и проводится нерегулярно в зависимости от конкретных потребностей организации. При оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы». **Мотивационная составляющая** оценки персонала даст возможность работнику получить обратную связь по итогам своей работы, что является насущной потребностью каждого сотрудника. **Информационная составляющая** важна для разъяснения каждому сотруднику его роли в компании, она позволяет увидеть, как результат его работы вписывается в общий результат организации.

Принципы эффективной системы оценки:

- нацеленность на совершенствование работы;
- тщательная подготовка;
- конфиденциальность;
- надежные, унифицированные критерии;
- достоверность методов;
- предоставление сотрудникам обратной связи по результатам оценки.

Составляющие процедуры оценки:

1. Объект оценки:

- деятельность (ее сложность, эффективность, качество, отношение к работе и т. д.);
- достижение целей (количественные и качественные результаты, индивидуальные показатели и вклад в общие результаты подразделения и организации и т. д.);
- качества сотрудников и степень их выраженности.

2. Источники, на которых базируется оценка:

- документы (резюме, характеристики, бизнес-планы и т. д.), на основании которых может быть дана оценка;
- результаты собеседований (интервью);
- данные тестирований;
- итоги участия в дискуссиях;
- результаты деловых и ролевых игр, решения кейсов;
- отчеты о выполнении рабочих задач.

3. Способы проведения процедуры оценки с использованием сведений, полученных из конкретного источника.

4. Субъекты оценки (кандидат или работник, коллеги, руководители, подчиненные, эксперты).

5. Степень охвата (глобальная или локальная, оценка группы лиц или индивидуальная).

6. Период (регулярные календарные периоды, конкретные календарные периоды, периоды работы в должности и т. д.).

Преимущества оценки персонала для организации:

— *Определение результатов работы, уровня знаний и навыков* поможет выявить готовность сотрудников к решению стратегических задач в перспективе.

— *Возможность создания кадрового резерва и ротации кадров* позволит проявить лояльность персонала по отношению к организации.

— *Создание программы развития персонала.* Оценка позволит выявить необходимость в обучении определенной группы работников.

— *Мотивация персонала.* Оценка служит текущей материальной мотивацией сотрудников, а также мотивирует персонал для долгосрочной работы в организации посредством создания программы кадрового резерва.

— *Совершенствование корпоративной культуры.* Через процедуру оценки персонал понимает миссию организации. Заложенные в корпоративную культуру организации нормы поведения получают в оценке персонала поощрение.

— *Структурное развитие организации.* Система оценки помогает совершенствовать организационные взаимоотношения между структурными подразделениями организации.

Преимущества оценки для персонала:

— определение роли каждого работника в организации;

— понимание поставленных целей и задач, зависимости оплаты труда от результатов труда;

— взаимопонимание непосредственного руководителя;

— гарантия того, что достижения работника не останутся без внимания;

— возможности профессионального и карьерного роста в организации.

При подготовке к проведению оценки персонала следует продумать, какую оценочную шкалу следует использовать. Существует множество различных оценочных шкал. Шкалы могут обозначаться цифрами (1;2;3), буквами (А;Б;В) или описаниями (выдающийся, отличный, приемлемый). Часто употребляются буквы или описания, чтобы не проводить параллель со школьными отметками. Некоторые специалисты считают, что лучше использовать только описание — это делает оценку менее формальной. Рассмотрим наиболее популярные оценочные шкалы:

Двухбалльная:

- удовлетворительно;
- неудовлетворительно.

Она позволяет оценить только то, справился ли сотрудник со своими обязанностями или нет.

Трехбалльная:

- ниже ожиданий;
- соответствует ожиданиям;
- превышает ожидания.

Пятибалльная:

А. Выдающийся — исключительно высокая оценка. Существенно превосходит ожидания компании.

Б. Отличный — очень высокая оценка работы (полное отсутствие замечаний, глубокие профессиональные знания). Соответствует высоким ожиданиям организации.

В. Хороший — полное соответствие занимаемой должности, отсутствие очевидных ошибок и претензий руководства.

Г. Приемлемый — наличие незначительных ошибок, необходимость в контроле, отсутствие инициативы. Не всегда соответствует ожиданиям.

Д. Неприемлемый — негативная оценка (серьезные ошибки, неспособность работать самостоятельно, многочисленные нарекания со стороны коллег).

Пятибалльная шкала довольно удобна — с одной стороны, уровней оценки не очень много, с другой — они хорошо дифференцированы.

Семибалльная:

7 — работа выполняется на высоком профессиональном уровне, значительно превышающем должностные обязанности;

- 6 — выполняется на высоком профессиональном уровне, соответствующем должностным обязанностям;
- 5 — выполняется вполне квалифицированно в необходимом объеме;
- 4 — в основном выполняется на среднем, достаточном уровне;
- 3 — выполняется, но качество нельзя назвать высоким;
- 2 — выполняется не в полном объеме, постоянно требуется доработка, исправление;
- 1 — выполняется на неудовлетворительном уровне.

Десятибалльная:

Описать каждый уровень в десятибалльной шкале трудно. Поэтому здесь не выдается разъяснение на каждый балл, а предоставляется общая подсказка. Можно также выделить, к какой оценке тяготеет оцениваемый:

- 1-3 балла — плохо;
- 4-7 баллов — хорошо (например, 5 баллов);
- 8-10 баллов — отлично (например, 9 баллов).

Наиболее часто встречаются шкалы трех-, четырех- и пятибалльные, так как дальнейшая детализация усложняет процедуру оценки.

§2. Методы оценки персонала

В настоящее время в отечественной и мировой практике разработано значительное число систем оценки персонала. Основные методы оценки результатов труда работников представлены в таблице 27.

Таблица 27

Основные методы оценки результатов управленческого и линейного персонала

Наименование метода	Краткая характеристика метода
1	2
Управление по целям	Основа на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и не достигнутых целей. Требуется количественное определение целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов

1	2
Метод шкалы графического рейтинга	Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу. Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера
Вынужденный выбор	Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», «не ждет проблем» и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников
Описательный метод	Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личностные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда
Метод оценки по решающей ситуации	Основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях. Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными
Метод анкет и сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными

1	2
Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок	Основа на использовании решающих ситуаций (5-6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинг описание какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам
Метод шкалы наблюдения за поведением	Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат

Традиционным методом оценки персонала в российских организациях является аттестация. В 1990-е гг. на отечественном рынке стали появляться крупные западные компании, которые принесли новые корпоративные стандарты управления, а вместе с ними и новые для наших организаций методы оценки персонала, такие как:

- управление по целям;
- управление результативностью;
- ассесмент-центр;
- метод 360 градусов.

Специалист по управлению персоналом должен провести анализ действующих в организации систем оценки персонала, существующих в отечественной и зарубежной практике, и внедрить ту систему оценки персонала в своей организации, которая бы отвечала ее целям и задачам. Рассмотрим краткую характеристику этих методов.

Управление по целям (УПЦ) — Management by objectives (МВО)

Проведение оценки методом УПЦ заключается в совместной постановке задач руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения по истечении отчетного периода. Система охватывает все должности в компании — от рядового персонала до топ-

менеджера. Вначале руководитель вместе с сотрудником составляет список задач. Существуют два варианта его составления:

1) руководитель сам определяет задачи, а потом доводит их до подчиненного. Во время собеседования сотрудник высказывает свои предложения, в результате корректируются задачи;

2) руководитель и сотрудник составляют задачи независимо друг от друга, а затем во время собеседования согласовывают их.

После определения круга задач определяются критерии их выполнения. Во время оценочного интервью в конце отчетного периода сотрудником и руководителем определяются успешность выполнения каждой задачи, выясняются причины успехов и неудач, вырабатываются предложения по улучшению качества работы.

По итогам оценки методом УПЦ происходит пересмотр заработной платы, выплаты премий, а также нематериальная мотивация в виде присуждения почетных званий, награждения грамотами и т. д.

Преимущества данного метода в следующем:

— работник понимает критерии успешности работы до начала выполнения работы;

— метод оптимален по периоду выполнения работы;

— видны элементы обратной связи.

Недостаток данного метода в субъективной оценке, так как выполнение задач, как правило, оценивает один человек — руководитель.

Управление результативностью (УР) — Performance Management (PM)

Управление результативностью в отличие от управления по целям оценивает не только результаты, но и компетенцию сотрудника, т. е. те личностные качества, которые необходимы ему для достижения поставленных целей. В оценке участвуют все сотрудники организации от первого лица до рядового работника. Суть метода — в сотрудничестве руководителя и подчиненного, а не в контроле, т. е. обратная связь может быть от нескольких раз в год (формально) до бесконечности (неформально). Собеседование по постановке задач и итоговое интервью проходят раз в год. Несколько раз в год организуются собеседования, на которых работнику определяются пути устранения имеющихся недостатков.

На итоговом интервью оцениваются результаты работы, выявляются области развития и составляются планы обучения и развития карьеры. Как и в УПЦ, постановка задач и оценка их выполнения осуществляются руководителем и подчиненным. Решения принимаются по итогам оценки УР: пересмотр зарплаты; выплата премий; составление им плана обучения сотрудника; карьерное передвижение; включение в кадровый резерв.

Преимущества метода УР:

- дает ясное представление критериев оценки сотрудника;
- ориентирует на обучение и развитие персонала;
- сотрудник получает обратную связь в течение года.

Недостатками метода является то, что оценка требует большой предварительной работы и больших временных затрат для проведения оценки. Данный метод возможен в организациях с развитой корпоративной культурой.

Ассесмент-центр (групповой и индивидуальный)

Ассесмент-центр предназначен для оценки сотрудников по компетенциям под конкретную задачу. Он может включать поведенческое интервью, а также кейсы (игровые ситуации, деловые игры), разработанные специально под данный набор компетенций. Набор содержания ассесмент-центра обуславливается целью его проведения. Для отбора кандидатов на высокие позиции и для оценки топ-менеджеров акцент делается на бихевиоральном интервью, для выдвижения сотрудников в кадровый резерв — на деловых играх.

Процедура проведения оценки содержит несколько этапов:

- разработка модели компетенций.
- проведение деловой игры, в которой проявляются выбранные компетенции. индивидуальные интервью с каждым участником по результатам игры. Можно по мере необходимости провести тесты;
- общая оценка — все наблюдатели высказывают свое мнение о поведении сотрудника во время деловых игр и обсуждают общую оценку;
- предоставление обратной связи для участников ассесмент-центра;
- составление отчета по итогам ассесмент-центра.

Преимущества данного метода — объективная оценка; выявление соответствия работников корпоративной культуре организации.

Недостатки метода — большие расходы на проведение ассесмент-центра или на покупку технологии для организации своими силами; значительные затраты времени на проведение оценки; высокий уровень стресса при получении обратной связи, особенно для амбициозных сотрудников.

Метод 360 градусов

Метод 360 градусов является методом оценки по компетенциям. Особенность метода заключается в том, что сотрудника оценивают четыре группы людей: руководитель, подчиненные, коллеги, клиенты или партнеры, а также он сам себе дает самооценку (если самооценка включена в процедуру).

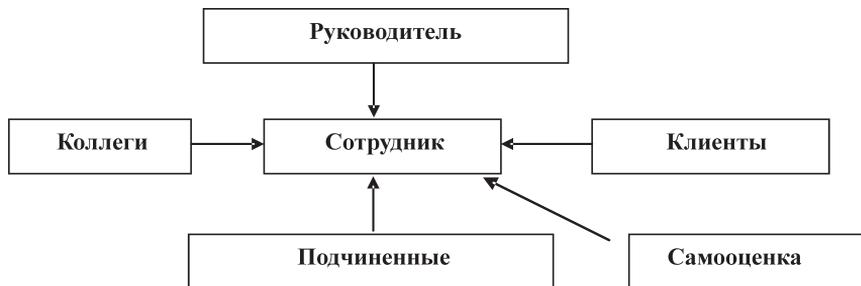


Рис. 21. Схема оценки по методу 360 градусов

Цель проведения оценки по методу 360 градусов заключается в определении потребностей в обучении, выявлении областей развития персонала, в расширении существующей корпоративной системы оценки. Данный метод (полный круг) означает разнообразие источников, которые обеспечивают полную картину трудового процесса в организации.

Метод оценки 360 градусов дает возможность определить сильные стороны и области развития сотрудника. Данную оценку, как правило, не применяют для пересмотра заработной платы и начисления премий, а также при принятии кадровых решений для продвижения по карьерной лестнице.

Преимущества данного метода заключаются в следующем:

- это объективная всесторонняя оценка, которую редко можно получить в обычной жизни;
- способствует доверию, более открытой обратной связи;
- учитывает мнение внешних клиентов;
- способствует укреплению корпоративной культуры.

Недостатки метода:

- оцениваются только компетенции, а не результаты работы;
- требуется высокая степень конфиденциальности;
- оплачиваются услуги внешних консультантов;
- трудно добиться откровенности при ответах на вопросы

§3. Аттестация персонала

Аттестация — это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Она аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. В российской практике сложились три типа аттестации персонала:

- 1) государственных служащих;
- 2) научно-педагогических работников;
- 3) персонала организации.

Аттестация до сих пор остается самым распространенным методом оценки персонала в России. Все организации, как правило, ориентируются при проведении аттестации персонала на официальные документы, например Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации (утверждено Указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. №110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»); Положение о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников (утверждено приказом Министерства образования и науки РФ от 06.08.2009 № 264).

Каждая организация должна иметь свое Положение об аттестации персонала, утвержденное в установленном порядке. В Положении об аттестации должны быть расписаны процедура и порядок ее

проведения. По решению руководства аттестация персонала может быть очередной или внеочередной.

Аттестация оценивает характеристики работника: квалификацию, уровень знаний и практических навыков, деловые и личностные качества. Критерием оценки является профессиональный стандарт специальности и должностей лиц, подлежащих аттестации.

Цель аттестации — это не только определение соответствия достижения должности поставленным целям, задач и функций, это и комплексная аттестация рабочего процесса должности и человека в нем. Аттестовать рабочий процесс должности означает:

— определить, насколько цели должности совпадают со стратегическими целями компании;

— определить, соответствуют ли решаемые задачи должности реализации достижения ее целей;

— выявить приоритетность задач и реализуемых функций: какие функции должности являются приоритетными для достижения целей должности, с одной стороны, и являются ли они приоритетными в их исполнении непосредственно работником — с другой.

Подготовка к аттестации персонала в организации включает в себя несколько этапов (рис. 22).

Управление персоналом при участии профсоюзной организации (если такая имеется) проводит следующие подготовительные мероприятия: выработка графика проведения аттестации; подготовка необходимых документов для аттестации; определение состава аттестационных комиссий и их подготовка; подготовка персонала, т. е. разъяснительная работа о целях и порядке проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее, чем за две недели до начала ее проведения его непосредственным руководителем подготавливается представление, содержащее всестороннюю оценку: соответствие профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и размеру оплаты его труда; профессиональная компетентность; отношение к работе; выполнению должностных обязанностей; показатели результатов работы за прошедший период.

Аттестуемый работник должен быть заранее, не позднее, чем за две недели до аттестации ознакомлен с представленными материалами.



Рис. 22. Этапы проведения аттестации персонала

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации, составы аттестационных комиссий утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения аттестуемых работников не позднее, чем за две недели до начала аттестации.

В состав аттестационных комиссий включаются руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзной организации (при ее наличии). Председателем аттестационной комиссии назначается, как правило, заместитель руководителя организации.

Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого.

Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который подписывается председателем и членами аттестационной комиссии. Также по результатам аттестации составляется протокол заседания аттестационной комиссии.

Некоторые организации при проведении аттестации персонала проводят самооценку результатов труда.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационной комиссии в месячный срок принимает решение об установлении работникам соответствующих разрядов оплаты труда или иных видов.

Служба управления персоналом готовит справку и приказ об итогах аттестации, составляет совместно с руководством организации план вытекающих из них мероприятий.

Обычно в очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие на предприятии менее года; молодые специалисты в течение трех лет после окончания учебного заведения; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет.

При неявке аттестуемого на заседание комиссии без уважительных причин аттестация может проводиться и в его отсутствие (однако если причина уважительная, то аттестация переносится).

Аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Итоги аттестации, проведенной по всем правилам, могут служить основанием для увольнения работника по несоответствию занимаемой должности (п. 36 ст. 81 ТК РФ). Следует иметь в виду, что перед увольнением работодатель должен сделать сотруднику предложение о переходе на другое место работы. При несогласии с решением аттестационной комиссии сотрудник имеет право подать заявку в Комиссию по трудовым спорам в организации, а в случае неудачи обратиться в суд. В суде представитель работодателя будет обязан представить доказательства обоснованности своего решения.

Итогами аттестации персонала является: понижение или повышение заработной платы; перевод на другую должность; обучение; повторная аттестация.

Аттестация может проходить одновременно по трем направлениям:

1) оценка деятельности включает в себя выполнение должностных обязанностей, выполнение плана работ (сроки, качество), достижение поставленных задач. В организации четко определены должностные обязанности (ясно, с чем сравнивать), есть план-график работ (фиксируется выполнение заданий), сотрудники имеют четкие задачи. Аттестация проходит быстро и объективно. Надо помнить, что чем слабее организационная основа оценки деятельности, тем сложнее получить объективный результат;

2) оценка квалификации заключается в «экзамене» — работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности. (Возможна и устная форма — необходимо только стандартизовать ее.) Опросник необходимо заранее подготовить и согласовать с ведущими специалистами, определить, какой результат «экзамена» приемлем для специалистов различной квалификации;

3) оценка личности позволяет оценить основные поведенческие характеристики человека, сопоставить их с поведенческими требованиями к данной должности, оценить взаимоотношения в коллективе. В результате можно:

— сравнив личностные требования, предъявляемые к должности, с фактическими личностными особенностями сотрудника, занимающего данную должность, разработать для сотрудника программу обучения и развития;

— при наличии стрессовых или конфликтных ситуаций определить причины и пути устранения конфликтов;

— при наличии существенных претензий к деятельности сотрудника оценить, одинаково ли работник и его руководитель понимают поведенческие требования, предъявляемые к данной должности;

— избегая субъективизма, построить структурированное аттестационное интервью.

Такое проведение аттестации позволяет получить и формализовать комплексную информацию о работнике.

Преимущества аттестации заключаются в том, что этот метод хорошо знаком и проработан, а также в коллегиальности вынесения решения комиссий.

Недостатки метода:

— для персонала сопряжен со стрессом;

— требует больших трудовых и временных затрат;

— работники не в полной мере получают обратную связь;

- нацелен на оценку результатов в прошлом;
- по результатам аттестации принимаются неполные решения или не принимаются вовсе.

Резюме

1. Оценка персонала — это деятельность уполномоченных на ее осуществление лиц (представителей администрации, коллектива, служб персонала, специализированных внешних организаций) по определению степени пригодности того или иного человека к выполнению возложенных на него обязанностей, достигнутых успехов, степени выраженности необходимых для работы качеств.

2. Объектом оценки могут быть деятельность (ее сложность, эффективность, качество, отношение к работе и т. д.), достижение целей, количественные и качественные результаты, индивидуальные показатели и вклад в общие результаты подразделения и организации; качества сотрудников, степень их выраженности и т. д.

3. При проведении оценки персонала используют различные оценочные шкалы, которые могут обозначаться цифрами (1;2;3), буквами (А;Б;В) или описаниями (выдающийся, отличный, приемлемый).

4. Существует большое разнообразие методов оценки персонала, среди которых выделяют описательный метод, метод шкалирования, анкет, метод попарного сравнения, управления по целям, управления результативностью, метод 360 градусов.

5. Традиционным методом оценки персонала в российских организациях является аттестация — это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

6. Этапы проведения аттестации персонала — определение графика аттестации, подготовка документов, подготовка персонала, проведение аттестационного собеседования, анализ результатов аттестации и последующие действия.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность оценки персонала. Какие преимущества дает оценка персонала для организации?
2. Перечислите известные методы оценки персонала.
3. Каковы особенности оценки персонала методом управления по целям?

4. В чем заключаются особенности метода управления результативностью?
5. Раскройте содержание метода ассессмент-центра.
6. Каковы преимущества и недостатки метода 360 градусов?
7. Каков порядок проведения аттестации персонала? В чем заключается его преимущества и недостатки?

ГЛАВА 14. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

§1. Сущность, структура и виды конфликтов

Конфликт — это:

— столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей; предполагает ситуацию, когда позиция или действия одной стороны оказывают влияние на положение другой;

— нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций, интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны, так как конфликты:

— позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, разобраться в себе, найти приемлемые для всех сторон их решения;

— ведут к изменениям, перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, к консолидации групп, сохранению между ними баланса сил, в итоге способствуют уменьшению антагонизма, единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества в коллективе;

— стимулируют активность людей, споры, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям.

Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии. Именно поэтому их часто лучше не подавлять, а регулировать. В то же время конфликты могут иметь и дисфункциональные (негативные) последствия: ухудшать морально-психологический климат в коллективе, порождать враждебность, формировать образ врага и стремление к победам, а не способствовать решению проблем. Это ведет к неудовлетворенности людей, росту текучести кадров, снижению трудовой активности и производительности.

Для того чтобы трудовой коллектив мог выполнять стоящие перед ним задачи и являлся командой единомышленников, он должен формироваться и развиваться в обстановке благоприятного психологического климата, что предполагает сочетание взаимного доверия с высокими требованиями членов группы друг к другу. При этом важно выполнение следующих условий¹:

- принятие деловой критики как нормы;
- свободное выражение мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных, за которыми признается право принимать значимые для группы решения;
- информированность сотрудников о задачах коллектива и состоянии дел при их выполнении.

Все это ведет к осознанию каждым работником собственной принадлежности к команде, высокой степени эмоциональной включенности и взаимопомощи в сложных ситуациях, принятию на себя ответственности за состояние дел в коллективе каждым из его членов. Также рекомендуется тщательно подбирать персонал. Сочетание в группе людей разного возраста, а также разного уровня профессионального опыта помогает лучше организовать взаимодействие между ними. Социологи и психологи рекомендуют создавать производственные коллективы со смешанной возрастной структурой: около 40% работников в возрасте до 30 лет, 40% — от 30 до 40 лет, 20% — 40-45 лет и старше. При этом нежелательно назначать начальника, который намного моложе своих подчиненных. Необходимо учитывать и социально-психологическую обстановку, которая является следствием оптимального сочетания типов людей и осно-

¹ Маслова В. М. Управление персоналом: учебник. М.: Изд-во «Юрайт», 2011. С. 27-29.

ываается на общности интересов потребностей и ценностей. В противном случае конфликт неизбежен.

В любой деятельности постоянно присутствуют объект и субъект конфликта. Объектом конфликта становится то, что вызывает противодействие участников, является основой их спора. В качестве субъекта могут выступать отдельные личности, социальные группы, т. е. те, кто вступает в конфликт, оспаривает мнения, интересы, цели друг друга и т. п.

Игнорировать конфликты в организации опасно. Наиболее целесообразно вовремя решать обозначившиеся в них проблемы в интересах развития бизнеса. Для этого необходимо научиться управлять конфликтами. Всякий конфликт обладает определенной структурой, элементами которой являются конфликтная ситуация и инцидент.

Конфликтная ситуация — это противоречие, представляющее собой скрытое противоборство двух и более участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы. Наличие конфликтной ситуации является необходимым условием возникновения собственно конфликта. Конфликтная ситуация включает в себя в качестве элементов предмет разногласий и участников противоборства. Конфликтное взаимодействие возможно только, если существуют его участники и предмет разногласий, которые составляют конфликтную ситуацию и могут существовать задолго до инцидента.

Инцидент — это открытое столкновение противоборствующих сторон. Он представляет собой повод для проявления противоречий, обусловивших конфликт. В нем обозначаются участники конфликтного взаимодействия, предмет спора, начинается открытая борьба.

Предмет конфликта — это то, из-за чего возникает конфликт, он является еще одним важным элементом конфликтной ситуации.

Самыми распространенными **причинами, вызывающими конфликты**, являются:

- ошибки в процессе принятия управленческих решений;
- сбои в системе управления;
- низкий уровень корпоративной культуры;
- плохой организационный климат;
- сопротивление изменениям в организации со стороны работников;
- нарушение профессионального общения руководителей с подчиненными;

- взаимное недоверие руководителей и подчиненных;
- наличие внутригрупповых и межгрупповых претензий;
- инциденты между рабочими группами;
- отрицательная групповая мотивация;
- уход руководителей от ответственности, боязнь риска и принятия решений;
- противоречивый характер информации, поступающей в рабочие группы.

Конфликтная ситуация не обязательно приводит к инциденту, что позволяет целенаправленно влиять на протекание конфликта, предотвращать открытое противостояние оппонентов. В то же время конфликтное взаимодействие сторон во время инцидента ведет к изменению конфликтной ситуации. Эти изменения могут происходить в следующих направлениях:

- устранение конфликтной ситуации посредством разрешения противоречий, лежащих в ее основе;
- усугубление конфликтной ситуации и порождение новых инцидентов;
- разделение первоначальной конфликтной ситуации на более мелкие, существующие самостоятельно;
- расширение конфликтной ситуации из-за вовлечения в нее новых участников.

Следует различать **деструктивные и конструктивные конфликты**.

Конфликт, возникающий на предприятии как закономерный этап в развитии, позволяющий разрешить противоречия и выйти на более высокий уровень функционирования, называется **конструктивным**. Он способствует повышению стабильности и сплоченности персонала, обеспечивает руководителя информацией о реальных потребностях и интересах подчиненных. В результате разрешения подобного конфликта устраняются недостатки в организации труда и управления, открываются пути для внедрения новых идей и методов работы, повышается активность персонала.

В случаях, когда участникам трудно сконцентрироваться на предмете разногласий или противостояние затягивается, отрицательные эмоции и конфликтные мотивы могут занять доминирующее положение в споре. Следствием такого развития событий становится снижение эффективности деятельности, разделение коллектива на противо-

борствующие группировки, уменьшение их взаимодействия, придание первостепенного значения победе в конфликте над соперником, нагнетание атмосферы враждебности, дестабилизация коллектива. Такой конфликт наносит вред организации и характеризуется как **деструктивный**. В основе деструктивных конфликтов могут лежать причины субъективного характера. К их числу относятся ошибки руководства, такие как нарушение служебной этики, несправедливая оценка подчиненных, нетерпимость к критике в свой адрес, утаивание информации, злоупотребление властью и др. Некоторые индивидуальные особенности характера сотрудников, такие как стремление обвинить в своих промахах других людей, неспособность правильно реагировать на критические замечания, недобросовестное отношение к служебным обязанностям, негативные черты характера, тоже могут явиться причиной деструктивного конфликта.

Конфликт — не одномоментный акт, а всегда процесс, происходящий в определенных границах. **Динамика конфликта** — это процесс развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов¹. Развитие конфликта проходит три стадии — предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную, каждая из которых, в свою очередь, делится на фазы.

Предконфликтная стадия включает следующие фазы:

1-я фаза — конфликтная ситуация, в ходе которой выявляются противостоящие стороны;

2-я фаза — инцидент — действия, столкновение, приводящие стороны, вовлеченные в конфликтную ситуацию, в движение.

Конфликтная стадия включает следующие фазы:

1-я фаза — начало конфликта — стороны атакуют друг друга;

2-я фаза — развитие конфликта — противостояние интенсифицируется, происходит мобилизация всех ресурсов (материальных, политических, финансовых, информационных, физических, психических);

3-я фаза — пик конфликта — противодействие продолжается, достигнута точка максимальной интенсивности конфликта;

¹ Кибанов А. Я., Коновалова Е. Г., Белова О. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 4-7.

4-я фаза — затухание конфликта — постепенное ослабление противостояния;

5-я фаза — прекращение конфликта — окончание, прекращение конфликта вследствие устранения объективных и/или ослабление субъективных причин, породивших конфликтную ситуацию;

6-я фаза — урегулирование конфликта — это приведение конфликтного взаимодействия в русло примирения путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства.

Послеконфликтная стадия включает следующие фазы:

1-я фаза — ослабление противостояния — напряженность ситуации спадает;

2-я фаза — подведение итогов, оценка результатов — осознание сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия, преодоление негативных установок, установление доверия.

Конфликты в практике управления организацией представляют собой сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно-бытовое явление, их можно классифицировать по различным признакам (табл. 28).

Таблица 28

Классификация конфликтов

№	Признак классификации	Виды конфликтов
1	2	3
1	По сферам проявления	Производственно-экономические Идеологические Социально-психологические Семейно-бытовые
2	По масштабам, длительности и напряженности	Общие и локальные Бурные быстротекущие, кратковременные Острые длительные, затяжные Слабовыраженные и вялотекущие Слабовыраженные и быстротекущие
3	По субъектам конфликтного взаимодействия	Внутриличностные Межличностные Межличностно-групповые Межгрупповые
4	По предмету конфликта	Реальные (предметные) Нереальные (беспредметные)

1	2	3
5	По источникам и причинам возникновения	Объективные и субъективные Организационные Эмоциональные и социально-трудовые Деловые и личностные
6	По коммуникативной направленности	Горизонтальные Вертикальные Смешанные
7	По социальным последствиям	Позитивные и негативные Конструктивные и деструктивные Созидательные и разрушительные
8	По формам и степени столкновения	Открытые и скрытые Спонтанные, инициативные и спровоцированные Неизбежные, вынужденные, нецелесообразные
9	По способам и масштабам урегулирования	Антагонистичные и компромиссные Полностью или частично разрешаемые Приводящие к согласию и сотрудничеству

§2. Предупреждение и разрешение конфликтов

Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие на их динамику с целью предотвращения, разрешения или ослабления. Управление включает в себя анализ ситуации, диагностику ситуации, прогнозирование и контроль развития ситуации, оценку функциональной направленности, предупреждение и разрешение конфликта. Анализ конфликта можно провести по следующей схеме (табл. 29).

Таблица 29

Анализ конфликта

Выяснение причин конфликта	Анализ конфликта
1	2
Руководителю (менеджеру по персоналу) необходимо:	Руководитель (менеджер по персоналу) выясняет:

1	2
<ul style="list-style-type: none"> — определить, какие интересы затронуты в конфликте; — установить, что является истинной причиной конфликта, а что лишь поводом для его возникновения именно сейчас; — проанализировать предшествующие отношения участников конфликта; — выявить объективные истинные противоречия и отделить от них сопутствующие эмоциональные факторы 	<ul style="list-style-type: none"> — вызван ли конфликт практическими действиями, связанными с работой, или направлен на разбор личных взаимоотношений; — имеет ли место перенос деловых разногласий на сферу личных отношений (или наоборот); — какова степень объективности возникшего конфликта; — кто является активной, а кто — пассивной стороной; — каковы цели инициатора конфликта и его участников

Чтобы эффективно пользоваться этой схемой, необходимо учитывать субъективные факторы: индивидуальные особенности участников конфликта, социальный статус, вертикально-горизонтальные связи в организации и т. д.

Наиболее эффективным методом разрешения конфликтов являются переговоры, которые представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности человека. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принять решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов, и на каждом из них есть возможности для проведения переговоров (табл. 30).

Возможности переговоров в процессе развития конфликта

Этапы развития конфликта	Возможности переговоров
Напряженность, несогласие	Переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
Соперничество, враждебность	Переговоры рациональны
Агрессивность	Переговоры с участием третьей стороны

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, интересы которых затрагиваются в конфликте:

— первичные группы — затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;

— вторичные группы — затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени;

— третьи силы — могут существовать и быть заинтересованными в конфликте, но их действия еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- 1) подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- 2) предварительный отбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- 3) поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- 4) завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Первая стадия — подготовка к началу переговоров. На этой стадии необходимо провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп будет представлять. Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою

цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

— в чем состоит основная цель проведения переговоров (отражают ли в максимальной степени интересы);

— какие есть в распоряжении альтернативы (реально переговоры проводятся для достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и доступными);

— если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон;

— в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне.

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается на переговорах, важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом? Правильно организованная подготовительная стадия определяет 50% успеха дальнейшей деятельности.

Вторая стадия переговоров — первоначальный отбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя. Обычно переговоры начинаются с заявления сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции. Если переговоры проходят с участием посредника, то он должен каждой стороне дать высказаться, предлагает способы принятия решений: большинство, консенсус.

Третья стадия переговоров — поиск взаимоприемлемого решения, психологическая борьба. На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Цель каждого участника — добиться равновесия или небольшого доминирования. Задача посредника — увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вари-

антов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений.

Четвертая стадия переговоров — завершение или выход из тупика. Посредник, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

Рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть следующие:

- признать существование конфликта, то есть признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, выявить участников;
- определить возможность переговоров;
- согласовать процедуру переговоров;
- выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта;
- разработать варианты решений;
- принять согласованное решение;
- реализовать принятое решение на практике.

Резюме

1. Конфликт можно определить как осознанное столкновение, противостояние минимум двух людей, группы, их взаимно противоположных, несовместимых, исключающих друг друга потребностей, интересов, целей, отношений, установок и ценностей, существенно значимых для личностей или групп.

2. Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны, так как позволяют выявить скрытые проблемы и процессы, ведут к изменениям, укреплению взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества в коллективе, стимулируют активность людей.

3. Элементами структуры конфликта являются конфликтная ситуация и инцидент.

4. Если в результате конфликта происходит снижение эффективности деятельности, разделение коллектива на противостоящие группировки, дестабилизация коллектива, то такой конфликт характеризуется как деструктивный. Конфликт, возникающий на предприятии как закономерный этап в развитии, позволяющий разрешить противоречия и выйти на более высокий уровень функционирования, называется конструктивным.

5. Конфликты в практике управления организацией представляют собой сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-

психологическое и семейно-бытовое явление, их можно классифицировать по различным признакам.

6. Наиболее эффективным методом разрешения конфликтов являются переговоры, которые представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимают под конфликтом в организации? Какую роль играют конфликты в деятельности организации?
2. Каковы основные элементы структуры конфликта?
3. Назовите основные причины, вызывающие конфликт.
4. Что понимают под конструктивными и деструктивными конфликтами?
5. Какие основные стадии проходит конфликт в своем развитии?
6. Как проходят переговоры при разрешении конфликтов?

РАЗДЕЛ IV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ГЛАВА 15. ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ

§1. Сущность и содержание затрат на персонал

Затраты на персонал организации — общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Согласно рекомендациям международной конференции статистиков по труду, затраты на персонал (стоимость труда) включают оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья работникам, оплачиваемого работодателем, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие как транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья, налоги на заработную плату.

Согласно действующей инструкции Госкомстата РФ от 19.07.95 г., издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:

- 1) расходы на оплату труда (фонд заработной платы);
- 2) выплаты социального характера;
- 3) расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

В состав расходов на оплату труда включаются все соответствующие затраты организации независимо от источников их финансирования, в том числе следующие основные виды выплат:

1) оплата за отработанное время, в том числе:

— заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки;

— стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты;

— стимулирующие доплаты;

— ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет;

— компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда;

— оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы;

— комиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам);

— гонорары штатным журналистам;

— оплата специальных перерывов в работе;

— оплата разницы в окладах при временном замещении,

— работы совместителей и другого несписочного персонала;

2) оплата за неотработанное время, в том числе:

— оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;

— оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей;

— оплата простоев по вине работников и вынужденных прогулов;

— единовременные премии по итогам работы за год; оплата подарков;

— компенсации за неиспользованные отпуска;

— выплаты на содержание жилья, топливо, питание;

— материальная помощь.

К выплатам социального характера относятся:

— надбавки к пенсиям работающим пенсионерам;

— единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия;

— взносы за счет средств предприятия на добровольное медицинское страхование и оплата медицинских услуг;

- оплата туристических и санаторных путевок, занятий спортом;
- возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях;
- компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми;
- суммы компенсаций за вред, причиненный здоровью работников, профессиональные увечья и заболевания, выплаты иждивенцам погибших, а также возмещение морального ущерба в соответствии с приговором суда;
- выходные пособия в связи с прекращением трудового договора;
- суммы, выплачиваемые в течение периода трудоустройства при увольнении по сокращению штатов;
- оплата проезда к месту работы и транспортных услуг;
- материальная помощь, предоставляемая в связи с семейными обстоятельствами; стипендии лицам, направленным на учебу предприятием;
- помощь на строительство жилья, для погашения различных ссуд.

Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера, включают следующие основные статьи:

- дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям;
- страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды и выплаты из них;
- авторские вознаграждения;
- стоимость фирменной одежды и спецодежды;
- расходы, связанные с командировками;
- расходы, связанные с переездом с одного места работы на другое;
- расходы на платное обучение работников;
- расходы по содержанию объектов социальной сферы;
- расходы на проведение социально-культурных и спортивных мероприятий;
- расходы по обслуживанию садовых товариществ.

Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные (табл. 31).

Классификация расходов на персонал

Основные расходы	Дополнительные расходы	
	На основании законодательства и тарифов	Социальные
Заработная плата Выплаты внештатным сотрудникам Поощрительные выплаты Прочие выплаты	Единый социальный налог Платежи по добровольному страхованию Оплата отпусков Оплата инвалидности, больничных листов Затраты по обеспечению безопасных условий труда Оплата за обучение, повышение квалификации труда, переподготовку Затраты на привлечение персонала Прочие расходы	Оплата транспортных расходов Оплата медико-оздоровительных услуг Оплата питания Производственный фонд социального обеспечения Прочие расходы

§2. Управление затратами на персонал

Управление затратами на персонал происходит путем:

- изменения численности персонала;
- изменения плановых затрат на него.

Планирование расходов на персонал состоит из следующих этапов.

1. Анализ по подразделениям затрат за истекший год, а также их плановой и фактической величины за первую половину текущего года и их корректировка, на основе чего создается проект бюджета на будущий год в целом и по отдельным статьям.

2. Анализ проектов бюджетов подразделений общефирменными службами и их корректировка.

3. Утверждение руководством фирмы окончательного бюджета.

4. Направление его в подразделения.

Анализируя затраты на персонал, целесообразно определять следующие показатели:

— суммарные расходы, связанные с его содержанием (в целом и по отдельным группам и категориям);

— соотношение динамики затрат на персонал и других показателей работы фирмы за соответствующий период: себестоимости, объемов продаж, производства, прибыли, производственных расходов в целом (затраты на персонал должны расти медленнее);

— суммарные затраты на содержание одного среднесписочного работника;

— эффективность затрат на персонал.

Общая экономическая эффективность затрат на персонал определяется как отношение результата деятельности персонала за период к соответствующим затратам, или обратным ему показателем:

$$\frac{\text{Результаты деятельности}}{\text{Затраты}} \times 100\% \quad \text{или} \quad \frac{\text{Затраты}}{\text{Результаты деятельности}} \times 100\%.$$

В качестве результата деятельности можно рассматривать объем произведенной продукции, валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат — фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (соцстрах, медстрах и т. п.), расходы на социальные мероприятия. Эти показатели целесообразно прослеживать в динамике за ряд лет, а также сравнивать с результатами родственных предприятий.

Резюме

1. Затраты на персонал организации — это интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

2. Издержки работодателя на персонал включают три группы затрат: расходы на оплату труда (фонд заработной платы); выплаты социального характера; расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

3. Управление затратами на персонал происходит путем изменения численности персонала и изменения плановых затрат на него.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимают под затратами на персонал?
2. Что включают в себя затраты на персонал?
3. Приведите классификацию расходов на персонал.
4. Как происходит управление затратами на персонал?

ГЛАВА 16. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ

§1. Сущность и показатели оценки эффективности деятельности кадровых служб

Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций¹.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

К основным показателям деятельности кадровых служб можно отнести показатели, которые представлены в табл. 32.

¹ Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 34.

**Показатели оценки эффективности деятельности службы
управления персоналом**

Показатели экономической эффективности	Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности. Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала
Показатели степени соответствия	Соответствие численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава) Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)
Показатели степени удовлетворенности работников	Степень удовлетворенности работой в данной организации Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом
Косвенные показатели эффективности	Текущность кадров. Уровень абсентеизма. Производительность труда Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.) Количество жалоб работников. Уровень производственного травматизма и профзаболеваний

Количественная оценка эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой ка-

дровой службы, реализации ею функций управления персоналом. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов).

Показателем, характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, например, средние затраты на «новичка» (определяются как отношение затрат на отбор персонала к количеству отобранных кандидатов), средние затраты на обучение одного работника (определяются как отношение общей стоимости обучения к количеству обучившихся).

При **оценке эффективности отдельных кадровых программ** определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т. д.) (табл. 33).

Таблица 33

**Направления расчета экономического эффекта
от мероприятий по управлению персоналом**

Затраты	Направления расчета
1	2
Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала	
Затраты: а) на создание и поддержание учебных помещений; б) отвлечение оборудования и материалов из основного производства; в) компенсацию роста брака и снижения темпа работы на период обучения; г) отвлечение специалистов для обучения и наставничества из основной деятельности и на привлечение сторонних специалистов; д) организацию учебного процесса; е) обучение в коммерческих и хозяйственных учебных заведениях за пределами организации	Экономия складывается за счет: а) роста индивидуальной производительности труда (через условное высвобождение работников); б) общего роста объема выпуска продукции (услуг) и повышения ее качества, за счет экономии материалов — после завершения обучения; в) стабилизации трудового коллектива; г) снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции; д) для специалистов — высвобождения их от несвойственных функций

1	2
Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации	
<p>Затраты: а) на анализ существующей структуры (изучение документооборота, документопотоков, загрузки отдельных подразделений); б) выработку рекомендаций по улучшению существующей структуры; в) разработку новых положений о подразделениях и должностных инструкций; г) перестройку структуры и ее освоение; д) трудоустройство высвобожденного персонала</p>	<p>Экономия рассчитывается через: а) экономию заработной платы и расходов на содержание закрываемых подразделений; б) увеличение выпуска продукции в расчете на одного управленца; в) рост качества выполняемых функций; г) снижение условно-постоянных расходов</p>
Мероприятия по оценке работ и работников	
<p>Затраты: а) на исследование уровня отдачи работающего персонала; б) выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников; в) формирование штата профессиональных оценщиков; г) внедрение системы в практику</p>	<p>Эффект за счет: а) роста производительности труда у работающих путем эффективного контроля за их работой; б) сокращения численности занятых; в) роста качества работ; г) четкого закрепления обязанностей за определенными работниками</p>
Мероприятия по совершенствованию процедуры найма	
<p>Затраты: а) на внедрение соответствующей процедуры (подбор работников, подготовку помещений, печатного материала, медицинского осмотра, тестирования, испытаний и т. п.); б) мероприятия по профориентации и профотбору; в) контакты со службами трудоустройства, биржами труда, консультационными организациями и т. д.</p>	<p>Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива</p>

Показатели степени укомплектованности кадрового состава оцениваются количественно — путем сопоставления факти-

ческой численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно — по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Степень удовлетворенности работников оценивается на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Эффективность работы подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть оценена на основании следующих субъективных критериев:

— степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;

— мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;

— готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;

— доверительность взаимоотношений с работниками;

— быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;

— оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

Данные, полученные в результате обследования мнений работников, анализируются, результаты сравниваются с итогами прошлых обследований, чтобы выяснить, есть ли позитивные или негативные изменения. Ответы со стороны различных подразделений сравниваются, чтобы определить, является ли положение в одних более предпочтительным, чем в других.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма.

Текучесть как одна из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров рассмотрена в 1 главе. Показатели те-

кучести внутренне коррелируют с **показателями абсентеизма** — количеством самовольных невыходов работников на работу. Данный показатель рассчитывается как отношение общего числа пропущенных часов к общему числу рабочих часов по графику. Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают в себя оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего, потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т. д.

Оценка качества работы сотрудников кадровых служб осуществляется по следующим показателям:

— выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;

— выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;

— количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т. п.);

— степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;

— своевременность и качественность оформления установленной отчетности;

— количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;

— количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;

— степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации.

§2. Методы оценки эффективности деятельности кадровых служб

Методики оценки эффективности деятельности кадровых служб приведены на рис. 23.

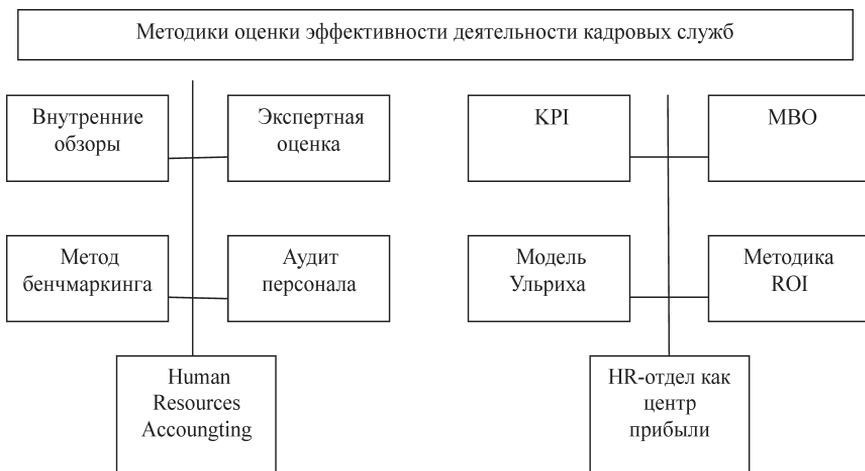


Рис. 23. Методики оценки эффективности деятельности кадровых служб¹

Внутренние обзоры. С помощью данного метода можно определить и связать настроения сотрудников с успешностью компании. Внутренние обзоры проводятся с помощью анкетирования, опросов, неформальных бесед. По результатам сравнивается отношение сотрудников к компании до и после какого-либо проекта.

Экспертные оценки. Такая оценка кадровой службы проводится собственными силами, без привлечения внешних консультантов. Проводится опрос руководителей подразделений об эффективности деятельности кадровой службы.

HR-бенчмаркинг (от англ. Benchmarking — уровень, отметка) — метод, заключающийся в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на оплату труда, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

Human Resources Accounting (АЧР — учет, анализ человеческих ресурсов). Данный подход рассматривает персонал как актив

¹ Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В. Указ. соч. С. 43-44.

и основную ценность и предлагает измерять изменения и улучшения этих активов в соответствии с общепринятыми бухгалтерскими принципами. В рамках данного подхода определяется стоимость человеческих ресурсов, которую менеджер по персоналу должен оптимизировать, выявляются работники с наибольшей реализуемой стоимостью, проводится оценка степени удовлетворенности работников.

Аудит персонала — комплексная оценка деятельности кадровых служб, которая включает оценку персонала, оценку всех кадровых процессов и их соответствие целям организации и имеющимся ресурсам, оценку соответствия всех кадровых процедур трудовому законодательству. Более подробно данный подход будет рассмотрен в следующей главе.

Ключевые показатели эффективности (KPI, от англ. Key Performance Indicator). Выделяются значимые для управления персоналом показатели, тесно увязанные с бизнес-задачами компании, которые подлежат регулярному измерению. Набор показателей включает количественные характеристики, которые помогают информировать сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и прошлом. В качестве основных показателей можно выбрать удовлетворенность сотрудников, текучесть персонала, производительность труда.

Управление по целям (MBO, от англ. Management by Objectives). Руководители совместно с подчиненными устанавливают цели для выполнения работы и своего развития и оценивают успех в их достижении. Для реализации данного подхода важно правильно поставить цели перед каждым структурным подразделением и сотрудником, исходя из общих целей организации. Деятельность каждого подразделения описывается несколькими приоритетными задачами с использованием принципов SMART. Оценка выполнения поставленных целей осуществляется с помощью коэффициента результативности, который определяется в процентах и показывает степень достижения сотрудником поставленных целей на данном рабочем месте.

HR-отдел как центр прибыли. Предполагается, что HR-отдел оказывает свои услуги другим отделам компании за определенное вознаграждение, которое может соответствовать рыночным ценам на эти услуги или быть ниже. В этом случае служба рассматривается не как затратное отделение, а как отдел, который может приносить доход. Эффективность деятельности отдела оценивается по полученной прибыли.

ROI Methodology (от англ. Return of Investment — показатель «отдача инвестиций»). Данная методика предлагает оценивать все кадровые проекты с точки зрения выгод для компании, которые они создают в сравнении с расходами, которые требуют.

$$\text{ROI} = \frac{\text{доход от HR программы} - \text{стоимость HR программы}}{\text{стоимость HR программы}} \cdot 100\% \quad (27)$$

Расчет данного показателя позволяет оценить финансовую эффективность инвестиций в сотрудников, сделать измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес-результат компании.

Модель Дэйва Ульриха представляет собой пять способов измерения эффективности службы персонала:

1) показатель производительности — выпуск продукции на единицу сырья, на одного сотрудника;

2) показатель измерения бизнес-процессов — скорость реализации бизнес-процедур; вычисляется путем сравнения с аналогичным показателем других компаний;

3) расходы и иные показатели при проведении специальных программ — аналог ROI;

4) лояльность, моральный климат в коллективе — оценивается с помощью анкетирования, тестирования или интервью;

5) «организационные возможности» — сравнивается скорость реализации бизнес-процессов.

Резюме

1. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

2. Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

3. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

4. В качестве наиболее приемлемых методик оценки деятельности кадровых служб предлагаются некоторые зарубежные подходы: внутренние обзоры, экспертная оценка, метод бенчмаркинга, аудит персонала, метод ключевых показателей эффективности деятельности, методика ROI, управление по целям, модель Ульриха и др.

Вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой и с какой целью проводится оценка деятельности подразделений по управлению персоналом?
2. Какие показатели оценки эффективности деятельности службы управления персоналом различают?
3. Перечислите и охарактеризуйте основные методы оценки эффективности деятельности кадровых служб.

ГЛАВА 17. АУДИТ ПЕРСОНАЛА

§1. Сущность и содержание аудита персонала

Аудит персонала — это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия¹.

¹ Управление персоналом: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 586.

При этом главной, **глобальной целью аудита персонала** является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Аудит персонала осуществляется на основании следующих принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность и объективность, сопоставимость с международным правом.

Объект аудита персонала — трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации.

Аудиторская проверка в области персонала должна осуществляться по следующим направлениям:

— оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала;

— диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового потенциала должна включать:

— анализ списочного состава работников (по возрастному, образовательному, половому и другим признакам, естественной убыли) и его соответствие организации;

— оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

— оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его соответствия требованиям производственной деятельности;

— анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;

— проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;

— оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;

— определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;

— исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);

— сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного питания);

— диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.

Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации (приложение 11).

Важную методологическую роль в проведении аудита и принятии обоснованных решений играет мониторинг в области персонала — научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений руководством организации.

Основными источниками информации, используемой для проведения аудита персонала, являются законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями, трудовые показатели организации, результаты анкетирования и интервьюирования работников.

Инструментарий проведения проверки и анализа можно разделить на три основные группы методов:

1) организационно-аналитические, предполагающие проверку документации и отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала;

2) социально-психологические методы, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования,

индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий;

3) экономические методы, позволяющие путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними или лучшими в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала.

§2. Классификация и этапы аудита персонала

Выделяют несколько типов аудита персонала (табл. 34).

Таблица 34

Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
1	2	3
1. Периодичность проведения	Текущий Оперативный (специальный) Регулярный Панельный	Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени Проводится по оперативному распоряжению руководства Проводится через определенные промежутки времени Проводится с определенной периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах
2. Полнота охвата изучаемых объектов	Полный Локальный Тематический	Охватывает все объекты Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект Включает все объекты, но по одной тематике

1	2	3
3. Методика анализа	Комплексный Выборочный	Используется весь арсенал методов Аналізу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке
4. Уровень проведения	Стратегический Управленческий Тактический	Оценка производится на уровне высшего руководства Оценка производится на уровне линейных руководителей Оценка производится на уровне службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	Внешний Внутренний	Проводится силами сторонних специалистов (организаций) Проводится работниками самой организации

Осуществление аудиторской проверки предполагает разделение работы на четыре этапа.

1. На подготовительном этапе осуществляются: формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой эффективности для организации; подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости; разработка внутрифирменного документа (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи, исполнителей и участников проверки, инструктаж исполнителей и участников; разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

2. На этапе сбора информации осуществляются проверка документации и отчетности, мониторинг персонала, наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации.

3. На этапе обработки и анализа информации полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и вводится в ЭВМ.

4. На заключительном этапе — этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций — готовится итоговый материал, включающий отчет о результатах аудиторской проверки.

Резюме

1. Аудит персонала — это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

2. Объектом аудита персонала является трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации.

3. Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией.

4. Выделяют организационно-аналитические, социально-психологические и экономические методы проведения аудита персонала.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое «аудит персонала»? Каковы его цели и объект?
2. Назовите и охарактеризуйте основные типы аудита персонала.
3. В чем заключается аудит кадрового потенциала организации?
4. Каково содержание аудита функций управления персоналом?
5. Назовите и дайте характеристику этапов и методов проведения аудита персонала.

ГЛАВА 18. ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

§1. Персонал организации как источник инноваций

Термин «инновация» (позднелат. *innovation* — **нововведение**) является в латинском языке в середине XVII в. и означает вхождение нового в некоторую сферу, вживление в нее и порождение целого ряда изменений в этой сфере. Таким образом, **инновации** определяются как:

— деятельность поращиванию новации в определенную практику (экономическую, управленческую, социальную);

— конечный результат творческого труда, получивший реализацию в виде новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в экономическом обороте¹.

Инновационная деятельность определяется как создание новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, реализуемых в экономическом обороте с использованием научных исследований, разработок, опытно-конструкторских работ либо иных научно-технических достижений.

Инновации создают наиболее сильные конкурентные преимущества, условием инновационного процесса является наличие в организации инновационного потенциала. Под инновационным потенциалом организации понимаются все ее ресурсы, которые участвуют в инновационных процессах.

Таким образом, инновационный потенциал (фирмы, научные центры региона, страны в целом) — имеющиеся в наличии и предназначенные для достижения инновационных целей (реализации инновационной стратегии, программ, проектов) ресурсы, а также структуры и технологии инновационной деятельности.

Важным инновационным ресурсом организации является персонал, инновационный потенциал которого основан на способности работников вырабатывать и эффективно реализовывать свои и сторонние новые идеи и проекты, то есть инновационную восприимчивость. **Инновационный потенциал персонала** — совокупность способностей и возможностей работников осуществлять устойчивое развитие организации.

Традиционно выделяют группы качеств работников, имеющие инновационный характер:

— инновационная готовность к работе — интеллектуальное развитие, способность к приращению общих и профессиональных знаний (профессиональная компетентность);

¹ Лукьянова Т. В., Ярцева С. И., Коновалова В. Г. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 24-25.

— мотивационные качества — стремление к самовыражению, творчеству, инициатива;

— инновационное отношение к труду — ориентация на высокие стандарты качества труда, творческое отношение к работе, восприимчивость к нововведениям;

— личностные качества — открытость новым идеям, стремление к профессиональному росту, обмену идеями и опытом.

Инновационные задачи организации могут быть решены, если они приняты и поддержаны сотрудниками. Можно выделить несколько различных групп работников: одни воспринимают новое быстро, другие — спустя некоторое время, третьи — занимают промежуточное положение. В классификации Э. Роджерса выделяют 5 категорий работников.

1. **Новаторы** открыты новому, поглощены новшествами, могут схватывать «абстрактные» идеи, согласны рисковать (2,5% коллектива).

2. **Ранние реализаторы** следуют за новаторами; часто оказываются лидерами мнений, оказывая влияние на других (13,5%).

3. **Предварительное большинство** осваивает новшество после «ранних реализаторов», для принятия решения им требуется значительно больше времени, чем лидирующим группам (34%).

4. **Позднее большинство** приступает к освоению новшества иногда под давлением социальной среды, иногда в результате оценки собственных потребностей, но при одном условии: когда коллектив явно и однозначно высказывается в их пользу (34%).

5. Для **колеблющихся** основной характеристикой является ориентация на традиционные ценности. Решение о принятии новшества принимают с большим трудом, последними, являясь, по сути, тормозом в распространении инноваций (16%).

Опираясь на портрет работника с высокими инновационными качествами, можно сформулировать и инновационный портрет трудового коллектива в целом. Исследования российских ученых позволили выделить характерные типы трудовых коллективов, которые обладают различной способностью к осуществлению инновационной деятельности (табл. 35).

**Инновационная активность различных типов
трудовых коллективов**

Тип коллектива	Характеристика типа
«Стадо»	Относительно устойчивое сообщество, ведомое безусловным лидером-«пастухом» и повинующееся силе традиций, привычек или инстинкта. Характеризуется минимальными взаимоотношениями между членами коллектива и отсутствием выраженных индивидуальных функций его членов
«Стая»	Положение в коллективе определяется отношениями работников с руководителями, наблюдается напряженность в отношениях с коллегами, соперничество, а иногда и враждебность. Руководитель является «победителем», человеком, обладающий непререкаемой властью
«Автобус»	Коллектив может рассматриваться как временное сообщество людей, заинтересованных лишь в достижении конечной цели движения, которая от них по существу не зависит. Благополучие коллектива определяется исключительно состоянием предприятия в целом. Взаимоотношения в коллективе сведены к минимуму
«Семья»	Интересы работников и руководителя тесно связаны с интересами коллектива в целом, отношения дружеские, нарушаются лишь при резком антиобщественном поведении какого-либо члена коллектива
«Улей»	Постоянное сообщество работников, место каждого определяется в соответствии с его трудовой активностью, функциональными возможностями. Руководителями коллектива являются наиболее достойные члены этого сообщества

Оптимальными типами трудовых коллективов являются «семья» и «улей». В трудовых коллективах типа «стадо» и «стая» инновационная деятельность в принципе не может получить должного развития. Срединное положение занимают коллективы по типу «автобус», в которых успешно могут быть реализованы инновационные проекты.

От позиции организации по отношению к своему персоналу во многом зависит уровень инновационного потенциала персонала, что наглядно показано в таблице 36.

Таблица 36

Уровень развития инновационного потенциала предприятия

Позиция организации по отношению к своему персоналу	Уровень развития инновационного потенциала персонала
Персонал — издержки	Низкий
Персонал — один из ресурсов	Средний
Персонал — специфический ресурс (человеческий капитал)	Выше среднего
Персонал — достояние и уникальность	Высокий
Персонал — социальный партнер	Наивысший

Кадровый потенциал характеризует обеспеченность инновационного процесса человеческими ресурсами, квалификационную и возрастную структуру персонала, задействованного в создании и распространении инноваций. Кадровый потенциал определяют следующие показатели:

— *численность, структура и состав персонала:*

$$Ч_{ИП1} = \frac{Ч_{ИП}}{Ч_{П}} 100\% \quad (28),$$

где $Ч_{ИП1}$ — доля персонала, задействованного в инновационных проектах предприятия, чел.;

$Ч_{ИП}$ — общая численность персонала, задействованного в инновационных проектах предприятия, чел.;

$Ч_{П}$ — среднесписочная численность персонала по предприятию, чел.;

— при этом большое значение имеет *доля научно-технических специалистов в общей численности персонала*, задействованного в инновационных проектах предприятия:

$$Ч_{НТС1} = \frac{Ч_{НТС}}{Ч_{ИП}} 100\% \quad (29),$$

где $Ч_{НТС_1}$ — численность научно-технических специалистов (разработчиков), чел.;

— для большинства промышленных предприятий характерным является старение научных кадров, средний возраст которых постоянно растет. Именно поэтому *показатель возраста персонала*, действующего в системе инновационного потенциала, целесообразно включить в методику оценки.

Удельный вес научно-технических специалистов старше 50 лет в общей численности научно-технических специалистов, занимающихся инновационными разработками, оценивается как:

$$B_1 = \frac{B}{Ч_{НТС}} 100\% \quad (30),$$

где B — численность научно-технических специалистов старше 50 лет, чел.;

— *уровень квалификации* используемого труда, который можно оценить как:

$$KB_{НТС} = \frac{Ч_{НТС}^y}{Ч_{НТС}} 100\% \quad (31),$$

где $KB_{НТС}$ — квалификационный уровень научно-технических специалистов, чел.;

$Ч_{НТС}^y$ — численность научно-технических специалистов, имеющих ученые степень, звания, чел.;

— *система оплаты труда, мотивации*. Одним из важных факторов мотивации труда персонала, занимающегося разработкой новшеств, является уровень заработной платы, поэтому необходима оценка среднего уровня заработной платы научно-технических специалистов по отношению к среднему уровню заработной платы по предприятию.

§2. Особенности реализации кадровых функций в инновационных организациях

Инновационная деятельность по своему содержанию и характеру отличается от традиционной. В таблице представлено сравнение этих видов деятельности (табл. 37).

Таблица 37

Сравнительная характеристика традиционной и инновационной деятельности

Критерий	Традиционная деятельность	Инновационная деятельность
Целевая направленность	Поддержание процессов на сложившемся качественном уровне	Постоянное качественное улучшение процессов
Информационная база для принятия управленческих решений	Прошлый опыт, текущая экономическая ситуация, существующие проблемы	Опережающее информационное пространство, научные разработки, изобретения, новые идеи, новые технологии, непроявленные потребности, опыт фирм-лидеров
Подход к принятию решений	Одновариантный, однонаправленный, реактивный	Многовариантный, экспериментальный, превентивный
Алгоритм управления	Традиционный, опирающийся на стереотипные представления; жесткий	Преимущественно опережающий, гибкий
Влияние внешних факторов	Минимально вследствие стабильной внешней среды	Максимально вследствие нестабильной внешней среды
Риск	Минимальный	Максимальный

По мнению авторитетных ученых, основным критерием для отнесения производства или отрасли к наукоемкой или высокотехнологичной является высокий удельный вес затрат на выполнение

НИОКР в себестоимости продукции. Специалисты ОЭСР (Международной организации экономического сотрудничества и развития), оценив тенденции технического прогресса, называют отрасли, которые без каких-либо условностей относятся к наукоемким, это электроника, телекоммуникации, оптоэлектроника, биотехнологии.

Кроме перечисленных выше, инновационной организации присущи:

- значительная доля добавленной стоимости в себестоимости продукции;

- высокая значимость интеллектуальных активов;

- наличие в структуре персонала большой доли работников, имеющих высокий уровень образования и квалификации.

Особенности функционирования инновационных организаций определяют специфику требований к характеристикам персонала и системе управления персоналом. Ядром персонала инновационной организации являются работники, характер и мотивы труда которых все более определяются в категориях собственного интеллектуального роста и развития. Управлять такими работниками, опираясь на традиционные подходы в управлении, практически невозможно. Эти особенности позволяют сформулировать отличия в подходах к управлению персоналом в традиционных и инновационных организациях (табл. 38).

Таблица 38

Основные черты управления персоналом в традиционных и инновационных организациях

Объект изменения	Традиционная организация	Инновационная организация
1	2	3
Организационная структура управления	Стабильная или экстенсивно изменяющаяся иерархическая структура, четкое распределение функций на длительный период	Гибкий горизонтальная структура, отсутствие четкого распределения функций на длительный период
Объект управления	Узкоспециализированные работники	Большая доля квалифицированных работников с широкой подготовкой

1	2	3
Субъект управления	Кадровая служба, играющая подчиненную роль	Специальное подразделение с высоким статусом
Уровень стратегического управления	Низкий	Высокий
Методы управления	Преимущественно административные и экономические	Преимущественно социально психологические и экономические
Психологический климат	Взаимоотношения работников на основе конкуренции и соперничества; настрой на решение задач в рамках своего рабочего места	Основан на взаимодействии и взаимопомощи работников для достижения общих целей. Предполагает создание атмосферы взаимного доверия, направлен на активизацию работников по выдвижению новых идей

В современной организации, реализующей инновационные процессы, все обычные функции управления персоналом настраиваются на инновационное развитие (табл. 39).

Таблица 39

Направленность функций управления персоналом в традиционной и инновационной организации

Функции управления персоналом	Традиционная организация	Инновационная организация
1	2	3
Организация труда	Высокая специализация функций и задач персонала, контроль за исполнением и дисциплиной	Распространение групповой, командной работы Выбор оптимального режима работы

1	2	3
Отбор персонала	В основном проводится на основе стандартов поведения и технической квалификации	Производится преимущественно на основе потенциальных способностей кандидата
Адаптация персонала	Главная задача — адаптировать сотрудников к требованиям рабочего места, стандартам поведения	Главная задача — адаптировать сотрудника к инновационному климату в организации
Мотивация и стимулирование	Основаны на справедливом вознаграждении фактических достижений и заслуг. Чаще применяется материальное стимулирование	Основаны на создании условий для поддержания и развития инновационного потенциала персонала. Большое значение придается нематериальному стимулированию
Оценка персонала	Оценка в соответствии с подробными инструкциями, стандартами поведения	Оценка потенциальных возможностей персонала и результатов участия в инновационной деятельности
Управление карьерой и служебно— профессиональным продвижением	Преимущественно вертикальное продвижение	Развитие системы горизонтальных передвижений
Обучение персонала	Направлено на обеспечение соответствия знаний, умений и навыков работников требованиям рабочего места	Направлено на всестороннее перспективное развитие персонала
Организационная культура	Подчинение индивидуальных интересов общему делу с помощью власти, твердости и личного примера руководителя	Принятие существующих в организации ценностей как своих собственных

Особое внимание менеджеру по персоналу, работающему в инновационной организации, следует уделить выбору **оптимального режима работы**. Периоды высокой мозговой активности зависят от личных качеств каждого работника. Чем более творческая и интеллектуальная активность выходит на первый план, тем более необходимо задумываться о возможности предоставления отдельным специалистам-новаторам гибкого графика работы или сжатой рабочей недели.

Значительное отличие инновационных подходов к управлению персоналом от традиционных находит выражение в **системе отбора работников**. Инновационная деятельность предъявляет дополнительные требования к потенциальному работнику. Помимо типовых методик оценки потенциала работника прибегают к качественной оценке, в которую входят учет творческих качеств личности, ее публикаций и патентов. Службе управления персоналом инновационной организации в процессе отбора приходится прибегать, помимо традиционных методов, к системе тестов, психологических обследований и творческих конкурсов.

Учитывая особенности работы в инновационной организации и личностные характеристики специалистов-новаторов, проблема **адаптации персонала** требует повышенного внимания. Менеджеру по персоналу необходимо создать все условия для того, чтобы новоприбывший специалист чувствовал себя комфортно в коллективе.

В инновационной организации возрастает роль **мотивации и стимулирования персонала**, что ставит дополнительные проблемы перед службой управления персоналом: влиять на работников можно преимущественно косвенно, заменяя традиционное администрирование реализацией стилей руководства, которые предполагают соучастие, признание личных заслуг конкретных специалистов, гласность результатов деятельности, предоставление информации для самооценки. Снижается роль материальной мотивации, а потребность в самореализации, всеобщем признании, успехе и саморазвитии для специалиста, занятого инновационной деятельностью, выходит на первый план.

В инновационных организациях в последнее время получили распространение так называемые **лестницы продвижения, или двойные лестницы карьеры**, которые предполагают возможность альтернативного продвижения либо по административной лестнице,

либо по научной, исходя из способностей и пожеланий персонала. В рамках одной организации сотрудник имеет еще две плоскости перемещений: в рамках функциональной деятельности и в рамках инновационной. Вариантами таких перемещений могут быть: занятие руководящей должности в своем подразделении, участие в проекте в качестве участника или руководителя, переход в другой проект (более интересный и значимый) в новом статусе и т. п.

Содержательное наполнение **обучения** в инновационной организации ориентировано на развитие инновационного потенциала персонала. Наряду с моделями традиционного обучения — предметно-ориентированной, когда акцент делается на обеспечение успешности усвоения сотрудником учебного и практического материала, и деятельностно-ориентированной, когда обучение направлено на удовлетворение текущих потребностей предприятия — применяется модель, ориентированная на приобретение знаний и умений инновационно-опережающего характера.

Особые требования к работникам инновационной организации приводят к тому, что в одном коллективе приходится работать большому количеству психологически несовместимых творческих людей, не желающих придерживаться жестких рамок навязываемой организационной культуры. Это приводит к большему, по сравнению с традиционными организациями, количеству конфликтов. **Управление конфликтами** также является важнейшей функцией службы управления персоналом в инновационной организации.

Формирование и развитие организационной культуры инновационной организации заключается в формировании инновационного климата, или «инновационного духа», включающего в себя ориентированность персонала на изменение, открытость, коммуникабельность, восприимчивость к инновациям.

§3. Управление нововведениями в кадровой работе

Управление нововведениями в кадровой работе — это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений службы управления персоналом по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на

основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и перспективными целями организации.

Рассмотрим основные понятия кадровой инноватики¹.

Кадровое новшество — новые принципы, методы, а также организационные, управленческие, экономические решения в сфере управления персоналом, впервые предложенные к использованию в организации. Кадровые новшества могут оформляться в виде документа, стандарта, рекомендации, методики, инструкции.

Участник инновационного процесса, осуществляющий поиск инновационных идей и разработку их основы, является **новатором**.

Кадровое нововведение — процесс внедрения, распространения и использования кадрового новшества. Если нововведение означает, что новшество используется, то сущность понятия «инновация» раскрывается в следующих ее характеристиках: ориентация на конечные результаты прикладного характера, т. е. на быстрое и широкое внедрение; измеримость результата и категориях экономического или социального порядка.

Кадровая инновация — конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта. Таким образом, кадровая инновация должна обеспечивать приростный эффект. Внедрение инновации приводит к повышению эффективности в сфере ее применения, экономии затрат или созданию условий для получения дополнительной прибыли.

Нововведения в сфере управления персоналом отличаются от продуктовых и технологических нововведений тем, что:

- осуществляются с меньшими единовременными затратами;
- сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;
- специфичны по отношению к той организации, в которой они созданы (если технологию перенести несложно, то кадровое нововведение — проблематично);
- процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления переменам, которое проявляется острее, чем при материальных инновациях.

¹ Лукьянова Т. В., Ярцева С. И., Коновалова В. Г. Указ. соч. С. 39-40.

Классификация кадровых нововведений позволяет описать их на основе различных признаков, в зависимости от различных сочетаний которых наблюдается многообразие нововведений (табл. 40).

Таблица 40

Классификация нововведений в управлении персоналом

Классификационный признак	Значения признака
Жизненный цикл организации — инноватора	Создание Становление Зрелость Упадок
Причина нововведения	Изменения на макроэкономическом уровне Изменения на микроэкономическом уровне
Сфера нововведения	Методология управления персоналом (философия, принципы, методы управления персоналом) Система управления персоналом (цели, задачи, функции, оргструктура) Технологии управления персоналом (процедуры и методики работы с персоналом)
Степень новизны	Абсолютная (пионерное, базовое нововведение), Относительная (модернизация, внесение в уже существующее качественных изменений) Частная (модификация, усовершенствование)
Объект управления персоналом, на который направлено нововведение	Персонал организации в целом Отдельные категории персонала Отдельные коллективы Отдельные сотрудники
Вид новшества	Новый регламент Новая технология Новая структура Новая методика Новая процедура Новая услуга

Выделяют следующие этапы управления нововведениями в управлении персоналом (табл. 41):

- разработка нововведения;
- определение восприимчивости организации и персонала к нововведениям;
- внедрение нововведения;
- эксплуатация и сопровождение нововведения.

Таблица 41

**Этапы процесса управления нововведениями
в управлении персоналом**

Наименование этапа	Характеристика этапа
Разработка нововведения	Выявление потребности организации в нововведении. Исследование рынка кадровых инноваций с целью сбора информации о нововведениях в кадровой работе Отбор кадровых инноваций, которые потенциально могут быть положены в основу разработки инновационного проекта совершенствования кадровой работы Выбор инновационного проекта кадровой работы, подлежащего внедрению
Определение восприимчивости персонала к нововведениям	Выявление факторов, которые могут оказать либо стимулирующее, либо тормозящее влияние на внедрение нововведения Разработка мероприятий по обеспечению успешного внедрения инноваций
Внедрение нововведения	Проведение экспериментального внедрения кадровой инновации с целью устранения недостатков, а затем и полное внедрение
Эксплуатация и сопровождение нововведения	Производится в соответствии с разработанной документацией

Возможны две формы организации труда персонала, осуществляющего разработку, реализацию и внедрение инновационных проектов в управлении персоналом:

- 1) отдельно от текущей деятельности инновационной командой, а не функциональным отделом;

2) в рамках функциональной деятельности, когда сочетается выполнение текущих функций и участие в инновационном проекте.

Проектная форма организации труда, временные целевые группы — самые перспективные организационные формы осуществления нововведений в организации. Некоторые организации насыщены сквозными проектами, которые проходят через все подразделения, но на временной основе. Тогда нововведения могут реализовываться на ходу.

Инновационный проект в сфере управления персоналом можно определить как комплекс научно-исследовательских, организационных, финансовых и других мероприятий, увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям, оформленных комплектом научной и нормативно-методической документации.

Содержание инновационного проекта включает:

- формулирование цели и задач проекта;
- разработку комплекса проектных мероприятий по реализации поставленных целей;
- организацию выполнения проектных предложений;
- определение основных показателей эффективности проекта.

Инновационный проект стартует с выявления реальной проблемы организации в сфере управления персоналом. Так как постоянно существует огромное количество проблем, то необходима формулировка ключевых проблем. Например, высокая текучесть персонала и сложности с закрытием вакансий могут быть связаны как с проблемами материальной мотивации, так и с непривлекательным имиджем работодателя или недостаточным профессионализмом подбора, адаптации и сопровождения персонала. Далее служба персонала готовит несколько альтернативных вариантов решений с оценкой требуемых инвестиций и эффективности их использования.

На этапе внедрения инновационного проекта необходимостью является информационная поддержка, так как нужно объяснить всем участникам проекта (а в случае проектов по управлению персоналом, как правило, задействованным оказывается практически весь персонал), какие выгоды они получают в результате инвестиций своего времени и усилий. Важно использовать все возможные способы для информационного продвижения инновации: корпоративные СМИ, электронную рассылку, доски объявлений, корпоративный портал, корпоративные конференции, семинары, совещания.

На этапе **анализа итогов** инновационного проекта естественно некоторое расхождение между запланированными и полученными результатами. Это расхождение анализируется, оценивается и учитывается в плане корректирующих действий, в любом случае особая информационная поддержка требуется для фиксации ценных для компании результатов как на уровне высшего руководства, так и на уровне рядовых сотрудников.

При **оценке результатов внедрения** руководство организации в первую очередь интересуется прямой результат, а именно финансовая эффективность инвестиций в инновационный проект — получение дополнительной прибыли или экономия затрат. Для подразделения по управлению персоналом выгоды успешно внедренного проекта особо значимы, это:

- позиционирование в компании как бизнес-партнера, способного мыслить в терминах бизнеса и решать стратегические задачи, что ведет в целом к росту статуса управления персоналом в глазах сотрудников;

- рост профессиональной мотивации специалистов, которые получили опыт внедрения инновационного проекта;

- рост компетентности руководства компании в области управления персоналом и внедрения инноваций в этой сфере.

Внедрение — это сложный процесс интеграции новшества с существующими системами, технологиями, методами. Следует отметить особую важность этого этапа, от которого зависит эффективность инновации и, в конечном счете, ее судьба. Наиболее частыми причинами **возникновения проблем или неуспеха при внедрении кадровых новшеств** можно назвать следующие.

Со стороны кадровой службы: отсутствие четкого образа процесса и результата внедрения новой системы, различные интерпретации и толкования, слухи вместо точной информации порождают замешательство персонала. Людям в организации непонятно, каким указаниям следовать — старым или новым.

Со стороны топ-менеджмента: формирование и организации отношения к вводимой системе как к неважному, второстепенному, сомнительному процессу, который в принципе можно и не выполнить, так как топ-менеджмент не делает этого сам, да и не особо настаивает.

Со стороны руководителей среднего звена: «саботаж» и сопротивление.

Со стороны рядовых сотрудников: отношение «центральный офис проводит над нами очередной эксперимент».

Описанные выше риски можно предотвратить, если еще на этапе создания новой системы продумать мероприятия по правильному вовлечению различных категорий менеджеров и сотрудников в процесс внедрения новшеств.

§4. Сопротивления инновациям: причины и методы преодоления

Сопротивление инновациям — это:

- многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений;
- естественное проявление различных психологических установок в отношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.

Чтобы успешно осуществить инновации, необходимо заручиться поддержкой сотрудников. Это, в свою очередь, потребует многих усилий, понимания, почему возникает сопротивление, как на него реагировать, знания методов преодоления сопротивления. В зависимости от силы и интенсивности выделяют два вида сопротивления инновациям: пассивное (бездействие) и активное (табл. 42).

Таблица 42

Виды сопротивления инновациям

Вид сопротивления	Проявление сопротивления
1	2
Пассивное сопротивление	Настойчивые публичные высказывания опасений по поводу благоприятного исхода преобразований; их критика; отрицание необходимости перемен вообще; затягивание под разными предлогами принятия соответствующих решений и начала активных действий; сокрытие или игнорирование информации о пользе изменений; формальное использование новых методов работы, нежелание обучать им других и уклонение от повышения собственной квалификации; ограничение деятельности инициаторов

1	2
Активное сопротивление	Выдача недостоверной информации; увязка начала работы по-новому с теми или иными условиями; постановка неясных целей, выдача намеренно ошибочных, туманных распоряжений; внедрение демотивирующей модели вознаграждения; изоляция сторонников изменений, нарушение инструкций, отвлечение ресурсов на другие цели; искусственное создание обстановки неразберихи, суеты; интриги, направленные на раскол коллектива

В качестве **общих причин сопротивлений организационным изменениям, проявляющихся на уровне коллектива (группы)**, можно выделить:

- давление со стороны коллег; влияние коллег, которые оказывают сопротивление нововведениям;
- усталость от нововведений; если изменения проводятся быстро и непрерывно;
- предыдущий неудачный опыт проведения нововведений.

Индивидуальное сопротивление нововведениям имеет следующие причины:

- несоответствие квалификации сотрудников новым требованиям;
- страх перед новым и неизвестным;
- страх потери рабочего места;
- страх потери привычных социальных контактов.

Для выявления причин и «очагов» возможного сопротивления нововведениям специалисты кадровых служб проводят анкетирование, интервьюирование фокус-групп, наблюдения и другие формы сбора информации, чтобы определить, какой тип реакции на изменение будет наблюдаться в коллективе.

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет направить усилия в нужном направлении. Выделяют **два стратегических подхода к преодолению сопротивления инновациям:**

- первый подход — ориентация на принуждение — желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденно-

стью подчиненного; возможны лишь кратковременные достижения в кризисный период;

— второй подход — биографический — базируется на истории организации, исходит из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели.

Наиболее известна классификация методов преодоления сопротивления нововведениям, предложенная Дж. Каттером¹ (табл. 43).

Таблица 43

Методы преодоления сопротивления инновациям

Метод	Используется	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если удалось убедить людей, то они будут помогать при осуществлении изменений	Требует очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений	Может потребоваться много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Лучше других методов срабатывает при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим, требует большого количества времени

¹ Лукьянова Т. В., Ярцева С. И., Коновалова В. Г. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012.

1	2	3	4
Переговоры и соглашения	Когда отдельный работник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда является сравнительно легким путем избежать сопротивления	Может быть дорогостоящим, если ставит цель добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и не дорогостоящим решением проблем сопротивления	Может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникает чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и инициаторы изменений обладают значительной силой	Отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Резюме

1. Инновационный потенциал персонала — совокупность способностей и возможностей работников осуществлять устойчивое развитие организации. Традиционно выделяют группы качеств работников, имеющие инновационный характер, это инновационная готовность к работе (интеллектуальное развитие, способность к приращению общих и профессиональных знаний, профессиональная компетентность); мотивационные качества (стремление к самовыражению, творчеству, инициатива); инновационное отношение к труду (ориентация на высокие стандарты качества труда, творческое отношение к работе, восприимчивость к нововведениям); личные качества (открытость новым идеям, стремление к профессиональному росту, обмену идеями и опытом).

2. По степени восприимчивости к новому и способности к осуществлению инновационной деятельности можно классифицировать различные типы работников и коллективов. Позиция организации по отношению к своему персоналу определяет уровень развития инновационного потенциала персонала.

3. Особенности функционирования инновационных организаций определяют специфику требований к характеристикам персонала и систе-

ме управления персоналом. Ядром персонала инновационной организации являются работники, характер и мотивы труда которых определяются в категориях собственного интеллектуального роста и развития. Управлять такими работниками, опираясь на традиционные подходы в управлении, невозможно. Эти особенности позволяют сформулировать отличия в подходах к управлению персоналом в традиционных и инновационных организациях.

4. Управление нововведениями в кадровой работе — это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений службы управления персоналом по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и перспективными целями организации.

5. Выделяют следующие этапы управления нововведениями в управлении персоналом: разработка нововведения; определение восприимчивости организации и персонала к нововведениям; внедрение нововведения; эксплуатация и сопровождение нововведения.

6. Сопротивление инновациям — это многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений. Чтобы успешно осуществить инновации, необходимо заручиться поддержкой сотрудников. Это, в свою очередь, потребует многих усилий, понимания, почему возникает сопротивление, как на него реагировать, знания методов преодоления сопротивления.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под «инновациями» и «инновационной деятельностью»? Каково содержание инновационного потенциала персонала?

2. Перечислите и охарактеризуйте типы работников и коллективов по степени восприимчивости к новому и способности к осуществлению инновационной деятельности.

3. Каким образом позиция организации по отношению к своему персоналу определяет уровень развития инновационного потенциала персонала?

4. Какие существуют отличительные особенности в управлении персоналом инновационных организаций и традиционных?

5. Перечислите и раскройте содержание основных понятий кадровой инноватики.

6. В чем заключается управление нововведениями в кадровой работе?

7. Почему происходит сопротивление инновациям в организации? Какие виды и уровни сопротивления известны?

8. Перечислите и раскройте особенности использования, преимущества и недостатки различных методов преодоления сопротивления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном учебном пособии рассматриваются основные элементы системы управления персоналом и направления кадровой работы в современной организации.

Управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Основу современной концепции управления персоналом организации составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом организации заключается в формировании системы управления персоналом — системы, в которой реализуются функции управления персоналом, такие как планирование и маркетинг персонала; управление наймом и учет персонала; управление трудовыми отношениями; управление развитием персонала; управление мотивацией и стимулированием труда; управление социальным развитием; развитие оргструктуры управления; правовое и информационное обеспечение управления персоналом.

Наличие в организации стратегии управления персоналом означает, что привлечение, использование и развитие работников осуществляются целенаправленно и продуманно, в увязке с миссией и стратегическими целями развития организации. Руководители высшего звена принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку стратегии управления персоналом и удовлетворенности не только клиентов, но и собственных сотрудников (внутренних клиентов). Кадровая политика выступает как промежуточное звено между стратегией управления персоналом и повседневной оперативной деятельностью по управлению персоналом. Цель кадровой политики организации — обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда,

которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики. Основу успеха реализации стратегии организации составляет определение количества персонала, обладающего необходимой квалификацией. Планирование персонала является одной из важнейших задач, вытекающих из стратегических целей организации. Цель кадрового планирования — обеспечение компании необходимым количеством сотрудников с заданными компетенциями к определенному сроку. Эффективное управление персоналом основано на взаимодействии и партнерстве линейных руководителей и менеджеров по персоналу. Специалисты по персоналу отвечают за разработку подходов, политики, стандартов, положений в области управления людьми с учетом их специальных знаний, опыта, информации. В силу возросшей важности и многопрофильности работы кадровые службы преобразовываются в службы персонала или человеческих ресурсов. Эти подразделения возглавляются вторыми лицами в организации и обладают широкими полномочиями.

Деятельность любой организации связана с необходимостью комплектования штата. От того, насколько эффективно поставлена работа по набору и отбору персонала, зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Для принятия оптимальных решений при наборе и отборе персонала важно четко определить критерии оценки различных вариантов и их приоритетность. Общими критериями оценки эффективности принимаемых в данной области решений являются соответствие компетенций кандидата требованиям конкретной должности, соблюдение временных параметров и ограничений, затраты на осуществление набора и отбора кандидатов. После найма происходит введение нового работника в должность, которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель сократить период адаптации в коллективе. Правильно организованный процесс адаптации должен привести к уменьшению текучести кадров, стартовых издержек за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работы, возникновения у нового работника чувства удовлетворенности работой. В современных организациях в системе управления персоналом выделился самостоятельный вид кадровой работы — управление высвобождением персонала, заключающий-

ся в соблюдении правовых норм при увольнении персонала. Цель данной деятельности — достойно расстаться с увольняемым и поддерживать длительные отношения с лояльными к организации сотрудниками.

Мотивация — одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия. Руководители, желающие добиться эффективной работы своих сотрудников, применяют не только методы экономического стимулирования и административного воздействия, но и уделяют большое внимание социально-психологическим методам. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются различные методы обучения. В рамках разработки системы обучения, развития, повышения квалификации и переподготовки персонала следует предусматривать раздел подготовки кадрового резерва организации. Цель работы с кадровым резервом — это обеспечение компании квалифицированными управленческими кадрами на всех уровнях. Наличие резерва кадров позволит обеспечить замещение вакантных должностей в случае увольнения работников, их болезни, отпуска или командировки. Карьера представляет собой процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его освоении ступени должностей, квалификации, статусов. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека. Грамотно проведенная оценка персонала является эффективным инструментом, позволяющим выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития для повышения эффективности управления персоналом.

Определить эффективность управления персоналом призван кадровый аудит. Целью аудита кадрового потенциала является выяв-

ление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Управление нововведениями в кадровой работе — это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений службы управления персоналом по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и перспективными целями организации. Чтобы успешно осуществить инновации, необходимо заручиться поддержкой сотрудников. Это, в свою очередь, потребует многих усилий, понимания, почему возникает сопротивление, как на него реагировать, знания методов преодоления сопротивления.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Глава 1. Персонал организации как объект управления

- 1. К трудовым ресурсам относят:**
 - 1) население в трудоспособном возрасте
 - 2) население, занятое в общественном производстве
 - 3) население в трудоспособном возрасте неработающее
 - 4) все население страны

- 2. В состав трудовых ресурсов включают две категории:**
 - 1) население в трудоспособном возрасте и за его пределами
 - 2) занятые и безработные
 - 3) экономически активное и экономически неактивное население
 - 4) добровольно незанятые и отчаявшиеся в поисках работы

- 3. Трудовой потенциал работника как исходная единица, образующая основу формирования трудовых потенциалов организации и общества:**
 - 1) включает постоянную, переменную и относительную величины
 - 2) характеризуется интеллектуальной и психофизиологической степенью подготовленности
 - 3) включает психофизиологическую, квалификационную и личностную составляющие
 - 4) имеет в своей структуре профессиональные и организационные компоненты

4. ТПО имеет количественную и качественную характеристики:

- 1) численность персонала по категориям, возрасту, уровню образования, является показателем характеристики ТПО с качественной стороны
- 2) нравственные качества, творческие возможности, отношение к труду относят к количественным показателям оценки ТПО
- 3) качественная сторона ТПО может быть отражена с помощью количественных показателей
- 4) коэффициенты инновационной активности, стабильности и новаторства относят к показателям, отражающим количественную характеристику ТПО

5. Среднесписочная численность как одна из основных характеристик персонала определяется как разность между:

- 1) численностью персонала на конец рассматриваемого периода и численностью на его начало
- 2) списочным и явочным составом
- 3) явочным числом и числом фактически работающих
- 4) постоянными и временными лицами

6. Структура персонала организации — это совокупность отдельных групп работников, объединенных по ряду признаков и категорий, подразумевает _____ категории:

- 1) регулируемую и производственную
- 2) промышленно-производственную и непромышленную
- 3) высшую и низшую
- 4) производственную и социальную

7. Квалификацию работника как совокупность приобретенных человеком профессиональных качеств может охарактеризовать следующий количественный показатель — коэффициент:

- 1) специализации
- 2) постоянства кадрового состава
- 3) текучести
- 4) нравственности

8. Абсолютным показателем движения персонала является:

- 1) оборот по приему и оборот по выбытию
- 2) интенсивность оборота по выбытию

- 3) коэффициент постоянства кадрового состава
- 4) средний тарифный разряд

Глава 2. Концепция управления персоналом

9. Процесс воздействия организации на сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение целей организации — это:

- 1) технология управления персоналом
- 2) управление персоналом как система
- 3) методология управления персоналом
- 4) концепция управления персоналом

10. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом:

- 1) подразумевают один и тот же объект управления, но различные подходы
- 2) не имеют принципиальных различий
- 3) способ изменить терминологию
- 4) не взаимосвязанные две концепции управления

11. Управление человеческими ресурсами — это концепция, основным положением которой является:

- 1) усиление стратегического аспекта в управлении людьми
- 2) использование административных механизмов управления
- 3) экономический подход
- 4) технократический механизм управления

12. Система управления персоналом организации — это:

- 1) система, в которой реализуются функции управления персоналом
- 2) совокупность методов и принципов управления персоналом
- 3) комплекс ключевых положений и практических подходов к управлению персоналом
- 4) способы воздействия на коллективы

13. Система управления персоналом состоит из линейной подсистемы, которая включает:

- 1) планирование и маркетинг персонала
- 2) управление развитием персонала
- 3) общее управление организацией
- 4) информационное обеспечение системы управления персоналом

14. Организация обучения персонала, управление деловой карьерой, работа с кадровым резервом относится к подсистеме:

- 1) мотивации и стимулирования персонала
- 2) развития персонала
- 3) социального развития
- 4) планирования и маркетинга персонала

15. Подсистема найма и учета персонала включает в себя:

- 1) социализацию, профориентацию и адаптацию
- 2) дисциплину труда
- 3) анализ кадрового потенциала
- 4) управление конфликтами и стрессами

16. Оценка результатов деятельности и аттестации персонала относятся к подсистеме:

- 1) линейного управления организацией
- 2) управления развитием персонала
- 3) мотивации и стимулирования персонала
- 4) трудовых отношений

17. Научность, демократический централизм, плановость, отбор, подбор и расстановка кадров являются:

- 1) целями управления персоналом
- 2) принципами управления
- 3) закономерностями управления персоналом
- 4) функциями управления персоналом

18. Различают следующие методы управления персоналом:

- 1) планирование, организация, мотивация, контроль
- 2) линейные, функциональные, смешанные
- 3) административные, экономические, социально-психологические
- 4) социологические, психологические, социометрические

Глава 3. Стратегия и кадровая политика организации

19. Стратегическое управление персоналом:

- 1) способствует в достижении стратегических целей организации
- 2) может быть рассмотрено на нескольких уровнях
- 3) опирается на стратегический анализ, выбор и внедрение стратегии
- 4) все перечисленное верно

20. Наличие в организации стратегии управления персоналом означает:

- 1) руководители высшего звена принимают на себя ответственность за ее разработку, реализацию и оценку
- 2) привлечение, использование и развитие работников осуществляется стихийно
- 3) организация думает только об удовлетворенности внешних клиентов
- 4) направленность на решение повседневных проблем, требующих административного вмешательства

21. Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- 1) нацеленность на средне- и краткосрочный периоды
- 2) независимость от общей стратегии организации
- 3) долгосрочный характер
- 4) использование административных методов управления

22. Основными факторами, определяющими выбор стратегии, являются:

- 1) стратегия организации
- 2) жизненный цикл и размер организации
- 3) окружающая среда
- 4) все перечисленное

23. Первым этапом разработки и реализации кадровой стратегии является:

- 1) разработка стратегических альтернатив по отдельным составляющим стратегии управления персоналом
- 2) выбор стратегии управления персоналом как функциональной стратегии организации
- 3) формирование рабочей группы для координации действий по реализации стратегии
- 4) анализ внешней и внутренней среды организации

24. Кадровая политика как набор конкретных правил, пожеланий, ограничений во взаимоотношениях людей и организации:

- 1) заранее планируется и согласовывается с политикой организации

- 2) разрабатывается по мере формирования персонала
- 3) основывается на формальном подходе
- 4) является обособленной системой

25. Кадровая политика должна разрабатываться с учетом следующих требований:

- 1) должна быть увязанной как со стратегическими целями организации, так и с текущими задачами
- 2) вырабатываться через обсуждения и консультации только с привлечением топ-менеджмента организации
- 3) передаваться из уст в уста в виде свода концептуальных законов и правил
- 4) быть доступной только для руководства организации

26. В рамках определенной стратегии управления персоналом могут существовать разные варианты осуществления политики по отношению к персоналу, таким образом, кадровая политика:

- 1) выступает промежуточным звеном между стратегией и оперативным управлением персоналом
- 2) определяется особенностями организации и персонала
- 3) позволяет экономить время на принятие кадровых решений
- 4) все перечисленное

27. Кадровая политика, нацеленная преимущественно на использование внутренних источников набора персонала, является:

- 1) открытой
- 2) закрытой
- 3) реактивной
- 4) смешанной

28. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем, такая кадровая политика называется:

- 1) превентивной
- 2) активной
- 3) реактивной
- 4) пассивной

29. Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры — это характеристики:

- 1) открытой кадровой политики
- 2) закрытой кадровой политики
- 3) смешанной кадровой политики
- 4) пассивной кадровой политики

Глава 4. Кадровое планирование

30. Планирование персонала как система комплексных решений позволяет:

- 1) обеспечить организацию необходимым персоналом
- 2) выбрать тип организационной структуры
- 3) определить особенности построения коммуникаций
- 4) формировать и развивать организационную культуру

31. Анализ работы касается вопросов:

- 1) приема на работу
- 2) возможностей обучения, развития
- 3) описания должностных обязанностей
- 4) является фундаментом многих видов деятельности в области управления персоналом

32. Должностная инструкция, разрабатываемая в ходе проведения анализа работы содержит информацию:

- 1) о карьерных перемещениях
- 2) премиальных выплатах
- 3) условиях работы
- 4) должностных обязанностях

33. Проблемно-ориентированное планирование на период от 3 до 10 лет является:

- 1) стратегическим
- 2) тактическим
- 3) оперативным
- 4) среднесрочным

34. Оперативный план работы с персоналом охватывает период:

- 1) от 3 до 5 лет
- 2) от 5 до 7 лет

- 3) до 1 года
- 4) до 6 месяцев

35. При планировании персонала могут использоваться нормы численности, которые представляют собой численность работников:

- 1) подчиненных одному руководителю
- 2) необходимых для выполнения определенного объема производственных и управленческих работ
- 3) уволенных по собственному желанию
- 4) имеющих специальное образование, соответствующее должности

Глава 5. Кадровая служба организации

36. Одной из функций кадровой службы является маркетинг персонала, который включает:

- 1) подбор кадров или лизинг персонала
- 2) консультационные услуги
- 3) постоянное специальное наблюдение в системе управления персоналом
- 4) изучение внутреннего и внешнего рынка труда

37. Служба управления персоналом создается при численности персонала:

- 1) 50 чел.
- 2) 90 чел.
- 3) 200 чел.
- 4) 1000 чел.

38. Организационно-кадровый аудит включает:

- 1) оценку соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии
- 2) создание и анализ информационной базы по персоналу
- 3) консультационные услуги, оказываемые руководителям
- 4) оценку потребностей в персонале

39. Структура службы управления персоналом определяется:

- 1) размером и особенностями организации
- 2) стилем управления
- 3) факторами внешней среды
- 4) лояльностью работников к руководству

40. Менеджер по персоналу должен обладать знаниями:

- 1) учетно-документационного аспекта деятельности
- 2) психологической деятельности
- 3) правовых вопросов
- 4) в основных сферах деятельности

**РАЗДЕЛ 2. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА
И РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗАНЯТОСТИ**

Глава 6. Набор, отбор и найм персонала

41. Подбор персонала — это вид управленческой деятельности, с помощью которого организация:

- 1) объявляет о собственных вакансиях
- 2) выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного наилучшего
- 3) оформляет трудовые отношения
- 4) заполняет должности, не требующие высокой квалификации

42. Первым этапом процедуры набора и отбора персонала является:

- 1) составление и размещение заявки
- 2) определение требований к кандидатам
- 3) определение потребности в персонале
- 4) выбор резюме и телефонное общение с кандидатом

43. Самым важным критерием оценки эффективности кадровых решений в области найма персонала является:

- 1) соблюдение временных параметров и ограничений
- 2) затраты на осуществление набора и отбора кандидатов
- 3) соответствие кандидата особенностям оргкультуры
- 4) соответствие компетенций кандидата требованиям конкретного рабочего места

44. Использование внутренних источников набора:

- 1) повышает лояльность работников
- 2) является более затратным
- 3) является более рискованным
- 4) повышает период адаптации работника на новом месте работы

45. Собеседование с кандидатом на вакантную должность является:

- 1) достоверным методом отбора кандидатов
- 2) основным методом отбора
- 3) дополнительным методом оценки кандидатов
- 4) рискованным методом отбора

46. Ситуационное или кейсовое интервью — это интервью, которое содержит вопросы касательно:

- 1) прошлого опыта кандидата
- 2) ценностей и намерений кандидата
- 3) биографии и личной жизни
- 4) профессиональных достижений

47. Выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от работы время — это:

- 1) совмещение
- 2) совместительство
- 3) конкурсное избрание
- 4) временная работа

Глава 7. Адаптация персонала

48. Процесс приспособления работника к содержанию и условиям внешней и внутренней среды организации называется:

- 1) профориентацией
- 2) трудовой адаптацией
- 3) социальным развитием
- 4) социализацией

49. Основой программы действий по адаптации работника в организации является:

- 1) активная деятельность работников
- 2) введение в организацию нового сотрудника
- 3) аттестация работников
- 4) включение в кадровый резерв

50. Экономической целью трудовой адаптации является:

- 1) вхождение работника в рабочий коллектив, в неформальную структуру и ощущение себя членом организации

- 2) снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником
- 3) сокращение текучести кадров
- 4) развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе

51. По характеру взаимодействия работника и среды выделяют следующие формы адаптации:

- 1) активную и пассивную
- 2) первичную и вторичную
- 3) профессиональную и непрофессиональную
- 4) трудовую и социальную

52. Профессиональная адаптация как один из видов адаптации персонала заключается в приспособлении:

- 1) к новому месту работы, действующим правилам и порядкам
- 2) коллективу и его нормам, особенностям взаимоотношений
- 3) уровню и способам получения доходов
- 4) принятию решений в различных производственных ситуациях

53. Управление трудовой адаптацией требует реализации следующего организационного элемента:

- 1) структурного закрепления функций управления адаптацией
- 2) внедрения профессиональной ориентации
- 3) разработки системы контроля
- 4) определения потребности в обучении

54. Показателем, характеризующим профессиональную адаптацию, является:

- 1) соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места
- 2) показатели выработки и энергозатрат
- 3) характер взаимоотношений с коллегами, администрацией
- 4) собственная оценка работником самочувствия, условий и тяжести труда

55. Психофизиологическую адаптацию характеризует показатель:

- 1) степень утомляемости, уровень нервной перегрузки
- 2) уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой

- 3) собственное отношение работника к профессии и квалификации
- 4) степень освоения норм времени

Глава 8. Высвобождение персонала

56. Сокращение персонала в организации:

- 1) способствует повышению производительности труда
- 2) сопровождается увеличением прибыли
- 3) способствует сплочению коллектива
- 4) приводит к снижению лояльности

57. Сокращенный рабочий день, гибкий график работы, переводы, замораживание найма — это:

- 1) альтернативы сокращения персонала
- 2) этапы сокращения персонала
- 3) направления сокращения персонала
- 4) формы сокращения персонала

58. Планирование высвобождения персонала:

- 1) позволяет использовать альтернативы увольнения
- 2) должно быть увязано со стратегией развития
- 3) дает возможность адаптации работников к потере работы
- 4) все перечисленное верно

59. Стороны договариваются прекратить трудовой договор в определенный, выбранный ими самими срок — это увольнение по основанию:

- 1) сокращение численности или штата работников
- 2) непрохождение испытательного срока
- 3) расторжение срочного трудового договора
- 4) расторжение трудового договора по соглашению сторон

60. Программа высвобождения персонала начинается:

- 1) с оповещения высвобождаемых работников
- 2) определения критериев для отбора претендентов на высвобождение
- 3) компенсации потери работы
- 4) содействия в новом трудоустройстве

РАЗДЕЛ 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Глава 9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

61. В процессе управления персоналом происходит формирование мотивации, которая рассматривается как:

- 1) создание внутреннего побуждения к действию
- 2) предложение соответствующего денежного вознаграждения
- 3) средство непосредственного воздействия на работников
- 4) оценка и учет результатов работы

62. При реализации мотивации в управлении персоналом не используется понятие:

- 1) потребности
- 2) спрос
- 3) побуждение
- 4) стимул

63. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом:

- 1) тождественны
- 2) дополняют друг друга
- 3) направлены на изменение существующего положения
- 4) направлены на закрепление существующего положения

64. Осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию:

- 1) мотив
- 2) потребность
- 3) вознаграждение
- 4) стимул

65. К материальным стимулам относится:

- 1) дополнительный отпуск
- 2) компенсация
- 3) повышение квалификации
- 4) командировка

66. Медицинское обслуживание, страхование, путевки, питание относятся к следующим видам стимулов:

- 1) материальное денежное
- 2) материальное неденежное
- 3) нематериальное
- 4) моральное

67. К формам материального стимулирования относят:

- 1) стажировки
- 2) командировки
- 3) дополнительные отпуска
- 4) путевки

Глава 10. Обучение и развитие персонала

68. Обучение как процесс получения новых знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения работы:

- 1) является составной частью общей системы управления персоналом
- 2) является частью развития организации
- 3) является частью развития карьеры
- 4) все перечисленное верно

69. Профессиональное развитие представляет собой:

- 1) подготовку сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей
- 2) подготовку работников и присвоение конкретных навыков, необходимых в данный момент
- 3) то же самое, что и обучение
- 4) несвязанное с обучением направление

70. Не является направлением обучения персонала:

- 1) переподготовка
- 2) функционально-производственное
- 3) продуктивное
- 4) развитие лидерских качеств

71. К методам обучения персонала относят:

- 1) внутрипроизводственное обучение
- 2) продуктивное обучение
- 3) функционально-производственное
- 4) навыковое обучение

72. Предложенные формулы относят к определению коэффициента _____ персонала:

$$K_{\text{пов.кв.}} = \frac{\text{Число работников, освоивших вторую специальность} + \text{Число работников, повысивших разряд}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$$

$$K_{\text{пов.кв.}} = \frac{\text{Фактическая продолжительность повышения квалификации}}{\text{Нормативная продолжительность (0,5 мес. в год)}}$$

$$K_{\text{пов.кв.}} = \frac{\text{Число работников, повысивших квалификацию}}{\text{Общая численность персонала} - \text{Численность работников, повышавших квалификацию прежде}}$$

- 1) производительности
- 2) качества обучения
- 3) квалификации
- 4) стабильности

73. Процесс корпоративного обучения начинается:

- 1) с анализа потребностей в обучении
- 2) планирования обучения
- 3) разработки программы обучения
- 4) оценки эффективности обучения

74. К прямым затратам на обучение относят:

- 1) зарплата лиц, замещающих обучающихся
- 2) стоимость координации и администрирования
- 3) оплата труда всех лиц, вовлеченных в программу обучения
- 4) премиальные выплаты

Глава 11. Формирование кадрового резерва

75. Процесс формирования кадрового резерва начинается с этапа:

- 1) подбор кандидатов в резерв
- 2) формирование списка кадрового резерва
- 3) анализ потребности в резерве
- 4) планирование кадровой работы

76. Состав кадрового резерва следует пересматривать через период:

- 1) два года
- 2) один год
- 3) шесть месяцев
- 4) пять лет

77. Из представленных разделов не входит в программу подготовки резерва:

- 1) теоретическая подготовка
- 2) специальная подготовка
- 3) индивидуальная подготовка
- 4) комплексная подготовка

78. Подбор кандидатов в состав резерва включает в себя:

- 1) оценку кандидатов
- 2) определения потребности предприятия в кадрах управления на перспективу
- 3) формирование оперативного и стратегического резерва
- 4) теоретическую подготовку

79. Для анализа эффективности работы с кадровым резервом используется показатель текучести резерва, который рассчитывается как отношение числа резервистов, покинувших организацию:

- 1) к среднему числу резервистов за период
- 2) числу освободившихся должностей за период
- 3) общему числу ключевых должностей
- 4) числу лиц состава резерва, занявших должность

Глава 12. Управление деловой карьерой и перемещением персонала

80. Управление карьерой работников — необходимое условие эффективной работы менеджера, при этом:

- 1) планирование карьеры должно осуществляться одновременно на уровне работника, подразделения и организации
- 2) карьера бывает только вертикальной
- 3) на карьерный рост сотрудников не влияют размеры и структура организации
- 4) карьерный рост и потребности сотрудников не связаны с определением стратегии организации

81. Специализированная карьера характеризуется тем, что сотрудник проходит различные стадии карьеры, последовательно:

- 1) в разных организациях, функциональных областях, должностях
- 2) в рамках одной профессии и области деятельности
- 3) только в одной организации
- 4) как в одной, так и в разных организациях, на различных должностях

82. Приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания свойственны такому виду карьеры, как:

- 1) скрытая
- 2) горизонтальная
- 3) центростремительная
- 4) специализированная

83. Горизонтальная карьера может осуществляться в форме ротации, которая предполагает:

- 1) постепенное продвижение до высокой должности, а затем пребывание на ней длительный срок
- 2) постепенное продвижение вверх, затем такой же спуск вниз
- 3) получение новых обязанностей на том же уровне управления, но в другом подразделении
- 4) попеременно горизонтальное и вертикальное продвижение

84. Распределение кадров по структурным подразделениям, должностям в соответствии с требованиями, опытом и деловыми качествами, особенностями трудового коллектива для получения максимального интегрального эффекта называется:

- 1) подбор
- 2) перемещение
- 3) ротация
- 4) расстановка

85. Формой межпрофессионального перемещения персонала является:

- 1) смена круга задач и обязанностей без повышения в должности и увеличения заработной платы

- 2) назначение на должность при приеме на работу
- 3) движение в пределах должностного ранга или эквивалентного уровня
- 4) повышение в должности с расширением прав и обязанностей

86. Коэффициент внутренней мобильности персонала характеризует:

- 1) эффективность подготовки руководителей внутри организации
- 2) средний срок пребывания в резерве
- 3) эффективность от вложения инвестиций в обучение
- 4) состояние процессов внутриорганизационного перемещения кадров

Глава 13. Оценка и аттестация персонала

87. Традиционной методикой оценки персонала является:

- 1) метод 360 градусов
- 2) аттестация
- 3) управления по результатам
- 4) управление по целям

88. Проведение оценки методом управления по целям предполагает:

- 1) оценку результатов и компетенций сотрудника, т. е. личностных качеств, необходимых ему для достижения поставленных целей
- 2) совместную постановку задач руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения по истечении отчетного периода
- 3) круговую оценку сотрудника
- 4) систематическую формализованную оценку соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы

89. Особенность метода 360 градусов заключается в том, что сотрудника оценивает:

- 1) четыре группы людей
- 2) две группы людей
- 3) руководство
- 4) внешние клиенты

90. Оценить результаты деятельности сотрудника позволяют:

- 1) методы управления по целям и управления результативностью
- 2) 360 градусов и ассесмент-центр
- 3) все известные методы
- 4) все методы, кроме аттестации

91. Проведение аттестации персонала начинается с этапа:

- 1) создания аттестационных комиссий
- 2) определения графика аттестации
- 3) проведения аттестационного собеседования
- 4) подготовки персонала

Глава 14. Управление конфликтами

92. Конфликты в организации рассматриваются как отсутствие согласия между двумя и более сторонами:

- 1) носят отрицательный характер
- 2) имеют положительный характер
- 3) могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия
- 4) оказывают разрушительное воздействие

93. Конфликты в организациях оказывают непосредственное влияние на эффективность деятельности. Конструктивный конфликт:

- 1) способствует повышению стабильности коллектива
- 2) снижает личную удовлетворенность
- 3) снижает групповое сотрудничество
- 4) разрушает коммуникационные сети

94. В конфликтной ситуации ошибкой менеджера является:

- 1) игнорировать конфликт
- 2) анализировать причины его возникновения
- 3) использовать административные меры
- 4) сглаживать конфликт

95. Выделяют следующие основные виды конфликтов:

- 1) внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые
- 2) горизонтальные, вертикальные, смешанные

- 3) производственно-экономические, идеологические, социально-психологические, семейно-бытовые
- 4) все перечисленные ответы верны

96. К потенциальным причинам конфликта относят:

- 1) совместно используемые ресурсы
- 2) плохой организационный климат
- 3) различия в целях
- 4) все вышеприведенное

97. Одной из характеристик, определяющей внутриличностный конфликт, является:

- 1) предъявление к человеку противоречивых требований по результатам его работы
- 2) борьба руководителей за ограниченные ресурсы
- 3) занятие личностью позиции, отличающейся от позиции группы
- 4) противостояние формальных и неформальных групп в организации

98. Наиболее эффективным методом разрешения трудовых конфликтов является:

- 1) увольнение одной из сторон конфликта
- 2) вмешательство руководства
- 3) проведение переговоров
- 4) оценка персонала

РАЗДЕЛ 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Глава 15. Затраты на персонал

99. Затраты на персонал организации — это интегральный показатель, включающий:

- 1) совокупность расходов на управление персоналом
- 2) расходы на оплату труда
- 3) выплаты социального характера
- 4) все вышеперечисленное

100. К выплатам социального характера относятся:

- 1) выходные пособия в связи с прекращением трудового договора
- 2) компенсации за неиспользованные отпуска
- 3) расходы на платное обучение работников
- 4) расходы по содержанию объектов социальной сферы

101. В состав расходов на оплату труда включаются:

- 1) надбавки к пенсиям работающим пенсионерам
- 2) материальная помощь
- 3) авторские вознаграждения
- 4) расходы, связанные с командировками

102. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера, включают следующую статью:

- 1) дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям
- 2) единовременные премии по итогам работы за год
- 3) компенсации за неиспользованные отпуска
- 4) выплаты на содержание жилья, топливо, питание

103. К основным расходам на персонал относят:

- 1) поощрительные выплаты
- 2) оплата за обучение, повышение квалификации труда, переподготовку
- 3) затраты на привлечение персонала
- 4) оплата транспортных расходов

104. Дополнительные расходы на персонал — это:

- 1) затраты на привлечение персонала
- 2) выплаты внештатным сотрудникам
- 3) поощрительные выплаты
- 4) все вышеперечисленное

Глава 16. Оценка эффективности управления персоналом

105. Повышение эффективности управления персоналом связано с мнением:

- 1) кадровые проблемы вторичны по сравнению с производственными и финансовыми вопросами
- 2) при отсутствии кадровых проблем нет смысла разрабатывать программы повышения эффективности управления персоналом

- 3) конечная цель организации управления персоналом — достижение высокой производительности
- 4) работа с персоналом призвана обслуживать более важные задачи

106. Деятельность человека имеет три характеристики: затраты усилий, ресурсов, времени. Соизмерение результата и времени представляет собой:

- 1) интенсивность
- 2) производительность
- 3) эффективность
- 4) экономичность

107. Показатели степени укомплектованности кадрового состава определяются путем:

- 1) сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной, предусмотренной штатным расписанием
- 2) анализа мнений работников
- 3) оценки коэффициента абсентеизма
- 4) оценки доверительности взаимоотношений с работниками

108. Основным косвенным критерием эффективности деятельности служб управления персоналом является показатель абсентеизма, который определяют как количество:

- 1) увольнений за нарушения трудовой дисциплины
- 2) самовольных невыходов работников на работу
- 3) увольнений работников по собственному желанию
- 4) увольнений по решению администрации

109. Внутренние обзоры, экспертная оценка, метод бенчмаркинга, аудит персонала, метод ключевых показателей эффективности, методика ROI, управление по целям, модель Ульриха — это методы оценки эффективности деятельности:

- 1) персонала
- 2) кадровой службы
- 3) топ-менеджмента
- 4) линейных руководителей

Глава 17. Аудит персонала

110. Аудит персонала — это комплексная _____ деятельности кадровых служб:

- 1) система
- 2) программа
- 3) оценка
- 4) методика

111. Объектом аудита персонала является:

- 1) производственная деятельность организации
- 2) трудовой коллектив организации
- 3) принципы и методы управления персоналом в организации
- 4) все вышеперечисленное

112. Проверка документации и отчетности, анализ трудовых показателей, относится к следующим методам проведения аудита:

- 1) организационно-аналитическим
- 2) социально-психологическим
- 3) экономическим
- 4) административным

113. По способу проведения аудиторской проверки различают следующий тип аудита:

- 1) внешний
- 2) комплексный
- 3) тематический
- 4) тактический

114. Аудит, который проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени, относят к следующему типу:

- 1) оперативный
- 2) текущий
- 3) регулярный
- 4) панельный

115. Тактический аудит проводится на уровне:

- 1) высшего руководства
- 2) линейных руководителей

- 3) службы управления персоналом
- 4) всех вышеперечисленных

Глава 18. Инновации в управлении персоналом

116. Под инновационным потенциалом персонала понимают:

- 1) количество работников соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенного объема производственных и управленческих работ
- 2) совокупность способностей и возможностей работников осуществлять устойчивое развитие организации
- 3) совокупность физических и интеллектуальных качеств человека
- 4) сумма потенциалов работников

117. Инновационная готовность к работе — это:

- 1) интеллектуальное развитие, способность к приращению общих и профессиональных знаний, профессиональная компетентность
- 2) стремление к самовыражению, творчеству
- 3) ориентация на коллективные формы работы
- 4) открытость новым идеям, стремление к профессиональному росту

118. Позиция организации по отношению к своему персоналу как к издержкам определяет уровень развития инновационного потенциала персонала как:

- 1) низкий
- 2) средний
- 3) высокий
- 4) наивысший

119. Инновационной деятельности присущи следующие характеристики:

- 1) реактивный подход к принятию решений
- 2) поддержание процессов на сложившемся качественном уровне
- 3) минимальное влияние внешних факторов
- 4) максимальный риск

120. Основные черты управления персоналом в инновационных организациях следующие:

- 1) кадровая служба играет подчиненную роль
- 2) низкий уровень стратегического управления
- 3) преимущественно социально-психологические и экономические методы управления
- 4) настрой работников на решение задач в рамках своего рабочего места

121. Направленность функций управления персоналом в инновационной организации проявляется следующим образом:

- 1) отбор персонала производится на основе стандартов поведения и технической квалификации
- 2) развитие системы горизонтальных передвижений
- 3) оценка в соответствии с подробными инструкциями, стандартами поведения
- 4) адаптация сотрудника к требованиям рабочего места, стандартам поведения

122. Под кадровой инновацией понимают:

- 1) конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта
- 2) новые принципы, методы, а также организационные, управленческие, экономические решения в сфере управления персоналом, впервые предложенные к использованию в организации
- 3) процесс внедрения, распространения и использования кадрового новшества
- 4) то же самое, что и кадровое новшество

123. В зависимости от силы и интенсивности выделяют два вида сопротивления инновациям:

- 1) пассивное и активное
- 2) первичное и вторичное
- 3) позитивное и негативное
- 4) индивидуальное и групповое

124. Информирование и общение, участие и вовлеченность, переговоры и соглашения, помощь и поддержка — это методы:

- 1) внедрения инноваций
- 2) разработки нововведения
- 3) сопровождения сопротивления
- 4) преодоления сопротивления

КЛЮЧИ К ТЕСТАМ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Раздел 1		Раздел 2		Раздел 3		Раздел 4	
№ тестового задания	№ правильного варианта						
1	1	41	1	61	1	99	4
2	3	42	3	62	2	100	1
3	3	43	4	63	2	101	2
4	3	44	1	64	2	102	1
5	1	45	2	65	2	103	1
6	2	46	2	66	2	104	1
7	1	47	2	67	4	105	4
8	3	48	2	68	4	106	2
9	1	49	2	69	1	107	1
10	1	50	3	70	1	108	2
11	1	51	1	71	1	109	2
12	1	52	1	72	3	110	3
13	3	53	1	73	1	111	4
14	2	54	1	74	3	112	1
15	1	55	1	75	3	113	1
16	2	56	4	76	1	114	2
17	2	57	1	77	4	115	3
18	3	58	4	78	1	116	2
19	4	59	4	79	4	117	1
20	1	60	2	80	1	118	1
21	3			81	2	119	4
22	4			82	3	120	3
23	4			83	3	121	2
24	1			84	4	122	1
25	1			85	1	123	1
26	4			86	4	124	4
27	2			87	2		
28	3			88	2		
29	3			89	1		
30	1			90	1		
31	4			91	2		
32	4			92	3		
33	1			93	1		
34	3			94	1		
35	2			95	1		
36	4			96	4		
37	3			97	1		
38	1			98	3		
39	1						
40	4						

ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ/КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Оценка трудового потенциала организации.
2. Повышение конкурентных преимуществ организации за счет улучшения использования кадрового потенциала.
3. Рынок труда как социальная среда распределения и обмена рабочей силы.
4. Уровень жизни населения в регионе: критерии социальной безопасности.
5. Социальная политика государства и организации.
6. Стратегическое управление персоналом организации.
7. Формирование кадровой политики на различных этапах жизненного цикла предприятия.
8. Организация и функции служб управления персоналом.
9. Система оценки деятельности кадровой службы.
10. Проблемы формирования профессиональной кадровой службы в организации.
11. Система кадрового планирования в организации.
12. Управление системой набора, отбора и найма персонала в компании.
13. Управление профориентацией и адаптацией работников.
14. Организация обучения персонала.
15. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
16. Управление кадровым резервом организации.
17. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
18. Организация эффективной системы компенсаций в организации.
19. Основные составляющие профессиональных обзоров зарплат.
20. Заработная плата и ее основные характеристики.
21. Сравнительный анализ систем оплаты труда, преимущества и недостатки.
22. Оценка результатов деятельности персонала организации.
23. Аттестация персонала на базе системы управления персоналом по целям (МВО).
24. Аудит управления персоналом.

25. Диагностика и оценка эффективности системы управления персоналом.
26. Система организации управленческого труда в организации.
27. Формирование управленческого потенциала организации.
28. Формирование и развитие организационной культуры.
29. Особенности управления персоналом в организациях различной организационно-правовой формы.
30. Методики определения количественной потребности в персонале с учетом сферы деятельности предприятия.
31. Особенности управления персоналом в период реорганизации и сокращения производства.
32. Оптимизация численности персонала.
33. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия и пути ее совершенствования.
34. Организация информационного обеспечения системы управления персоналом
35. Инновационный потенциал персонала организации.
36. Формирование и повышение эффективности деятельности управленческой команды менеджеров.
37. Рынок аудиторских и консалтинговых услуг в России.
38. Профессиональные объединения в области управления персоналом.
39. Перспективы и особенности развития управления персоналом в России.
40. Современные тенденции развития управления персоналом.
41. Глобализация и управление персоналом
42. Основные направления управления персоналом в международных компаниях.
43. Особенности управления персоналом в инновационной организации.
44. Компетентностный подход в управлении персоналом.
45. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации
46. Управление конфликтами и стрессами.
47. Регулирование социально-трудовых отношений персонала организации.

Требования к содержанию и оформлению курсовых работ размещены на сайте ИДО в разделе «Документы учебного процесса». Тему для выполнения можно выбирать самостоятельно.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ/ЭКЗАМЕНУ

1. Трудовые ресурсы и их состав.
2. Характеристика, структура и методы оценки трудового потенциала работника и организации.
3. Состав и структура персонала организации.
4. Движение персонала и его анализ.
5. Основные концепции и подходы к управлению персоналом.
6. Система управления персоналом.
7. Принципы и методы управления персоналом.
8. Уровни и этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом.
9. Факторы, определяющие стратегию управления персоналом.
10. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
11. Жизненный цикл организации и управление персоналом.
12. Основные элементы, характеристики и виды кадровой политики.
13. Цели и этапы кадрового планирования.
14. Методы кадрового планирования.
15. Уровни и требования к кадровому планированию.
16. Оперативный план работы с персоналом.
17. Задачи, функции и роли кадровых служб.
18. Состав и структура кадровой службы.
19. Компетенции директора и менеджера по персоналу.
20. Процедуры набора и отбора персонала.
21. Конкурсное избрание персонала.
22. Прием сотрудника на работу по совместительству.
23. Понятие, формы и виды адаптации.
24. Управление процессом адаптации.
25. Понятие и классификация видов увольнения персонала.

26. Сокращение персонала в организации.
27. Сущность и основные понятия мотивации трудовой деятельности.
28. Основные принципы и формы стимулирования труда.
29. Заработная плата и ее основные характеристики.
30. Понятие и роль обучения в системе управления персоналом.
31. Виды, направления и методы обучения персонала.
32. Этапы корпоративного обучения.
33. Понятие и цели формирования кадрового резерва.
34. Процесс формирования кадрового резерва.
35. Понятие, виды и этапы деловой карьеры.
36. Управление деловой карьерой.
37. Организация перемещений персонала.
38. Сущность и формы горизонтальной карьеры.
39. Понятие, принципы и преимущества оценки персонала.
40. Методы оценки персонала.
41. Сущность, этапы проведения и преимущества аттестации персонала.
42. Сущность, структура и виды конфликтов.
43. Предупреждение и разрешение конфликтов.
44. Сущность и содержание затрат на персонал.
45. Управление затратами на персонал.
46. Сущность и показатели оценки эффективности деятельности кадровых служб.
47. Методы оценки эффективности деятельности кадровых служб.
48. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации.
49. Сущность и содержание аудита персонала.
50. Классификация типов и этапы аудита персонала.
51. Персонал организации как источник инноваций.
52. Особенности реализации кадровых функций в инновационных организациях.
53. Управление нововведениями в кадровой работе.
54. Сопротивления инновациям: причины и методы преодоления.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация работника — процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде.

Анализ работы — процесс сбора всех данных о каждом из существующих видов работы, о том, какие виды деятельности осуществляются и какие нужны навыки.

Аттестация — процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

Аудит персонала — система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Аутплейсмент (мягкое увольнение) — это помощь в поиске нового места работы для увольняемого.

Высвобождение (сокращение) персонала — вид управленческой деятельности, предусматривающий целый комплекс программ и решений по соблюдению правовых норм, повышению эффективности работы и организационно-психологической поддержке со стороны администрации как увольняемых сотрудников, так и тех, кто останется работать в организации после реорганизации и сокращения персонала.

Деловая карьера — поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Должностная инструкция — организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.

Заработная плата — важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, компенсация трудового вклада работников в деятельность фирмы, инструмент воздействия на эффективность труда работника.

Затраты на персонал организации — общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Инновации — конечный результат творческого труда, получивший реализацию в виде новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в экономическом обороте.

Инновационный потенциал персонала — совокупность способностей и возможностей работников осуществлять устойчивое развитие организации.

Кадровая инновация — конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта.

Кадровое нововведение — процесс внедрения, распространения и использования кадрового новшества.

Кадровое новшество — новые принципы, методы, а также организационные, управленческие, экономические решения в сфере управления персоналом, впервые предложенные к использованию в организации.

Кадровая политика — генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, а также на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадровая служба организации — это самостоятельное структурное подразделение, подчиняющееся непосредственно первому лицу организации.

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление

рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Карьерограмма — документ, составляемый на 5-10 лет, который содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному или вертикальному перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны — его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Квалификация — степень профессиональной подготовки, необходимой для выполнения данных трудовых функций.

Компетенции — это знания, опыт, навыки, поведение, критические для достижения стратегических результатов работы организации.

Конфликт — это столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Менеджеры по персоналу — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Методы управления персоналом (МУП) — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Различают административные, экономические и социально-психологические методы.

Мотив труда — внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Найм персонала — это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки со стороны администрации при оформлении работника на рабочее место в организацию.

Норма времени — это величина его затрат на выполнение единицы работы одним или группой лиц определенной квалификации в данных организационно-технических условиях.

Норма численности — это количество работников соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенного объема производственных и управленческих работ.

Обучение и развитие персонала — процесс передачи и усвоения знаний, умений и навыков профессиональной деятельности, подготовка и переподготовка персонала компании.

Оперативный план работы с персоналом — детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, найм, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Отбор персонала — вид управленческой деятельности, с помощью которого организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного наилучшего

Оценка деятельности подразделений управления персоналом — систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятель-

ностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Оценка персонала — это система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал в рамках развития организации.

Переподготовка кадров — обучение кадров в целях усвоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

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

Повышение квалификации кадров — обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Подготовка кадров — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Подбор персонала (или набор) — это вид управленческой деятельности, с помощью которого организация объявляет о собственных вакансиях.

Потребность — это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию.

Принципы управления персоналом (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Профессия — совокупность специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности, а также род занятий.

Система 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 управленческих решений.

Совместительство — выполнение работником регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

Совмещение — расширение зон обслуживания, увеличение объема работы, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором.

Спротивление инновациям — это многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений.

Социальное партнерство — система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Стимулирование труда — внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности.

Стратегия управления персоналом — это приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др., а также вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Трудовые ресурсы — это часть трудоспособного населения, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями для производства материальных благ и услуг.

Трудовой потенциал организации (ТПО) составляет некоторое множество (совокупность) трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно-технических условий.

Трудовой потенциал работника (ТПР) — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Управление нововведениями в кадровой работе — это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений службы управления персоналом по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и перспективными целями организации.

Управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011. 695 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 64 с.
3. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник. М.: Изд-во «Юрайт», 2011.

Дополнительная литература

4. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 236 с.
5. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В., Митрофанов Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 64 с.
6. Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 64 с.
7. Кибанов А. Я., Коновалова Е. Г., Белова О. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 88 с.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2012. 46 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010.
10. Лукьянова Т. В., Ярцева С. И., Коновалова В. Г. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 72 с.
11. Мастер-класс по управлению персоналом / Вадим Музыченко. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. 648 с.
12. Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 72 с.

13. Мотивация / С. А. Шапиро. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. 224 с.
14. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 1997. 878 с.
15. Самоукина Н. В. Настольная книга директора по персоналу. М.: Эксмо, 2009. 528 с.
16. Управление персоналом: теория и практика / под ред. В. Р. Веснина. М.: КНОРУС, 2009. 688 с.
17. Управление персоналом: теория и практика / под ред. В. Р. Маслова. М., 2009. 688 с. URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man305.htm>.
18. Хмелева Г. А., Хмелева Е. М. Трудовой потенциал организации в условиях инновационного вектора развития страны. / Проблемы современной экономики. 2009. № 2 (30). URL: m-economy.ru/art.php?nArtId=2605.

Периодические издания

1. «Управление персоналом»
2. «Карьера»
3. «Кадровый менеджмент»
4. «Кадровый вестник»
5. «Служба кадров»
6. «Трудовой мир»
7. «Человек и труд»
8. «Менеджмент сегодня»
9. «Менеджмент в России и за рубежом»
10. «Проблемы теории и практики управления» и т. д.

Интернет-ресурсы

1. [http:// www.superclub.ru](http://www.superclub.ru)
2. <http:// www.consulting.ru>
3. <http:// www.intel-sintes.ru>
4. <http:// www.hrm.ru>
5. <http:// www.hrclub.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Кадровая политика «Якутскэнерго»

Кадровая политика акционерной компании «Якутскэнерго» — это целостная и объективно обусловленная конкурентоспособностью организации система работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней среды.

Политика управления персоналом основана на миссии компании: повышение качества жизни населения и создание условий для развития Дальневосточного региона России — и направлена на ее реализацию.

Основные цели политики управления персоналом ОАО АК «Якутскэнерго» — создание условий для максимального раскрытия потенциала персонала компании, эффективное использование персонала как ресурса для достижения поставленных целей и получения максимальной отдачи от инвестиций в персонал, улучшение качества и эффективности труда.

Исходя из миссии и целей управления персоналом ОАО АК «Якутскэнерго» ставит перед собой задачи:

— повышения результативности бизнеса и удовлетворения потребностей работников;

— развития, обновления и поддержания высококвалифицированного кадрового состава компании, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить надежное энергоснабжение предприятий, организаций и населения Республики Саха (Якутия) и Дальнего Востока.

В основе политики управления персоналом компании лежат следующие принципы:

— **системность** — все элементы политики управления персоналом тесно взаимосвязаны между собой;

— **активное взаимодействие** — сближение интересов компании с интересами каждого ее работника;

— **открытость** — доступность и открытость положений политики управления персоналом как в процессе подбора, так и в дальнейшей работе с персоналом, а также создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении, способствующей раскрытию способностей каждого работника компании;

— **справедливость** — создание системы стимулирования персонала, позволяющей каждому работнику рассчитывать на карьерный рост и воз-

награждение, соответствующие его профессиональному уровню и личному вкладу в дело компании;

— **развитие** — постоянное развитие и совершенствование персонала, предоставление работникам возможности обучения и повышения квалификации, что является необходимым условием успеха и выживания компании в современной динамичной бизнес-среде;

— **адаптивность** — гибкость, самостоятельность и одновременная интеграция политики управления персоналом компании в политику управления персоналом РАО «ЕЭС России»;

— **эффективность** — затраты на мероприятия по реализации политики управления персоналом должны окупаться результатами хозяйственной деятельности компании.

Для реализации поставленных задач нами выделены и развиваются основные направления политики управления персоналом:

— привлечение на работу в компанию высококвалифицированного персонала и эффективное использование его потенциала;

— планирование кадрового резерва, развитие и обучение персонала;

— оценка результативности деятельности персонала;

— материальное вознаграждение персонала по конечному результату;

— закрепление квалифицированных кадров через обеспечение их социальной защищенности;

— повышение результативности труда;

— обеспечение надежности и здоровья персонала.

Большое значение в кадровой политике компании уделяется системному анализу состояния работы с персоналом. Выдержать конкурентную борьбу на внешнем и внутреннем рынках труда и, следовательно, нормально развиваться сможет только та компания, кадровая политика которой будет построена на систематическом анализе внешней и внутренней среды и точно отражать общую концепцию развития.

В процессе системного анализа в течение трех лет эффективно используются ключевые (оценочные) показатели эффективности работы с персоналом.

Ключевые (оценочные) показатели работы с персоналом в ОАО АК «Якутскэнерго»

Показатели, уровни	Измерение показателя
1	2
Обеспечение компании квалифицированными кадрами	Процент покрытия кадрового дефицита принятых работников, не требующих дополнительной подготовки по специальности
Текучесть кадров	Процент снижения текучести кадров

1	2
Трудовая дисциплина и снижение потерь рабочего времени	Количеством нарушений трудовой дисциплины и количество потерь рабочего времени в человеко-днях
Квалификация кадров	Процент соответствия профессиональных квалификационных характеристик персонала требованиям рабочих мест компании (качественная укомплектованность кадрового состава)
Охват персонала различными формами переподготовки и повышения квалификации	Процент прошедших переподготовку общего числа работников
Производительность труда	Процент повышения производительности труда
Внедрение эффективных форм организации и стимулирования труда персонала	Процент повышения уровня реальной средней заработной платы
Социальная защищенность персонала	Процент снижения текучести кадров, динамика показателей по годам
Сокращение случаев травматизма и заболеваемости персонала	Коэффициент частоты и коэффициент тяжести травм, полученных на производстве, и количество дней, пропущенных по болезни, на одного человека
Мобильность персонала	Соотношение числа повышенных в должности от числа аттестованных и средней численности персонала
Аттестация персонала	Процент аттестованных от числа подлежащих аттестации от среднесписочной численности работников
Бюджет персонала компании	Процент исполнения бюджета персоналом компании
Автоматизация и программное обеспечение управлений, отделов по работе с персоналом	Процент обеспечения техническими средствами и программным обеспечением от нормативной потребности и поставленных программных задач

На основании оценочных показателей проводятся ежеквартальный, полугодовой, годовой анализы состояния работы с персоналом, вносятся коррективы и определяются задачи, цифровые показатели на следующий отчетный период.

Систематизация задач, поставленных перед персоналом, определение их в цифровых показателях, поэтапное подведение выполнения ключевых (оценочных) показателей — все это способствует эффективной реализации основных направлений кадровой политики компании, позволяет достигать социального и прямого экономического эффекта.

Ключевые (оценочные) показатели эффективности работы с персоналом:

- текучесть кадров (%);
- оценка кадрового резерва (чел.);
- аттестация персонала (чел.);
- подготовка кадров (чел.);
- образовательный уровень персонала (%);
- производительность труда (тыс. кВт-ч/чел.);
- удовлетворенность трудом (индекс);
- мобильность персонала (чел.);
- состояние дисциплины труда (индекс);
- частота травматизма (чел.).

Систематизация задач, определение их в цифровых показателях, поэтапное подведение выполнения ключевых (оценочных) показателей способствуют эффективной реализации основных направлений кадровой политики компании, позволяют достигать социального и прямого экономического эффекта.

Социальная эффективность реализации кадровой и социальной политики компании выражается в закреплении квалифицированных кадров в компании, реализации и развитии индивидуальных способностей работников, обеспечении их социальной защищенности, создании положительного имиджа социально-психологического климата внутри компании, формировании корпоративного духа работников.

Экономическая эффективность заключается в сокращении издержек на оплату труда при оптимизации численности персонала, снижении компенсационных выплат при увольнении и затрат на подбор кадров, наряду со снижением текучести кадров, повышением уровня трудовой дисциплины, снижением уровня травматизма и заболеваемости персонала, потерь рабочего времени, эффективным уровнем управления бюджетом персонала компании.

Реализация кадровой политики «Якутскэнерго» происходит при включении в процесс ее реализации всего руководящего состава компании, высшего и ведущего менеджмента, что и является основой эффективного менеджмента компании.

Положение о Службе персонала

ООО «.....»

УТВЕРЖДАЮ

ПОЛОЖЕНИЕ

Генеральный директор

СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА

1. Общие положения

1. Служба персонала является самостоятельным структурным подразделением Компании.

2. Служба персонала создается и ликвидируется приказом Генерального директора Компании.

Служба персонала подчиняется непосредственно Генеральному директору Компании.

Службу персонала возглавляет Директор по персоналу, назначаемый на должность приказом Генерального директора Компании.

Штатную численность подразделения утверждает Генеральный директор Компании, исходя из условий и особенностей деятельности Компании по представлению Директора по персоналу и по согласованию со Службой персонала.

Распределение обязанностей между работниками подразделения производится Директором по персоналу, назначаемым Генеральным директором Компании, который утверждает их должностные инструкции.

В своей деятельности подразделение руководствуется: Уставом Компании, Настоящим положением, Трудовым кодексом Российской Федерации и другими законодательными нормативными документами РФ, которыми руководствуется Служба персонала.

2. Задачи

Разработка кадровой политики и стратегии предприятия в области управления персоналом.

Обеспечение Компании трудовыми ресурсами необходимом квалификации.

Аттестация персонала.

Адаптация персонала.

Формирование устойчивого состава сотрудников Компании.

Формирование кадрового резерва.

Формирование системы материальной и нематериальной мотивации.

Создание в компании условий для повышения отдачи сотрудников.

Формирование корпоративной культуры Компании.

Аналитическая работа в области управления персоналом.

Совершенствование системы управления персоналом.

Проведение анализа эффективности существующей организационной структуры Компании и ее соответствия направлениям деятельности предприятия.

Оформление документов персонального учета.

Учет кадров.

Контроль дисциплины сотрудников Компании.

Подготовка отчетов.

Документирование деятельности сотрудников.

Архивная и справочная работа.

Контроль за соблюдением норм трудового законодательства и внутренних нормативных актов.

3. Функции

Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения.

Подбор и расстановка кадров.

Расстановка кадров на основе оценки их квалификации и личных качеств.

Контроль за правильностью расстановки сотрудников и использования их труда в структурных подразделениях Компании.

Проведение аттестации работников Компании.

Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях Компании и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка.

Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением.

Организация профессионального обучения сотрудников Компании.

Изучение профессиональных и личностных качеств сотрудников.

Обеспечение постоянного совершенствования процессов управления персоналом.

Организационно-документационное обеспечение кадровой работы в Компании.

Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.

Ведение установленной документации по кадрам.

Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения.

Выдача справок о работе в Компании, занимаемой должности и размере заработной платы.

Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами Генерального директора.

Учет личного состава.

Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.

Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков. Оформление и учет командировок.

Рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства.

Принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы сотрудников.

4. Права

Служба персонала имеет право:

Запрашивать в структурных подразделениях необходимые данные о работниках, а при приеме на работу и перемещениях работников — мнение руководителей соответствующих структурных подразделений.

Контролировать в структурных подразделениях соблюдение в отношении работников законодательства о труде, предоставление установленных льгот и преимуществ.

Давать руководителям структурных подразделений Компании обязательные для исполнения указания по вопросам, относящимся к компетенции отдела персонала.

Требовать и получать от всех структурных подразделений Компании сведения, необходимые для выполнения возложенных на отдел задач.

Самостоятельно вести переписку по вопросам подбора кадров, а также по другим вопросам, входящим в компетенцию отдела и не требующим согласования с Генеральным директором Компании.

Представительствовать в установленном порядке от имени Компании по вопросам, относящимся к компетенции службы, во взаимоотношениях с государственными и муниципальными органами, а также другими предприятиями, организациями, учреждениями, в том числе агентствами по найму и службами занятости.

Давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию Службы персонала.

Проводить совещания и участвовать в совещаниях, проводимых Компанией по кадровым вопросам.

Требовать при приеме на работу и в других установленных случаях предоставления соответствующих документов и материалов (трудовых книжек, копий дипломов об образовании и т. д.).

Вносить на рассмотрение Генерального директора Компании предложения по вопросам кадровой политики.

5. Взаимоотношения (служебные связи)

Для выполнения функций и реализации прав, предусмотренным настоящим положением, Служба персонала взаимодействует:

Подразделение	Предоставление информации или документов	Получение информации или документов
Все структурные подразделения		Заявки на подбор персонала
Все структурные подразделения	Копии приказов о приеме, перемещении и увольнении	
	График отпусков	
	Решения аттестационной комиссии	
	Сообщение о выходе нового сотрудника	
	Учет рабочего времени сотрудников	
		Отчеты по прохождению сотрудниками испытательного срока
Генеральный директор	Результаты аттестации сотрудников	
Служба продаж, бухгалтерия, руководство компании	Информация о новом сотруднике	
Руководство компании	Отчеты о работе отдела за месяц, квартал План работы на месяц	
Бухгалтерия	Условия по оплате труда сотрудников на испытательном сроке	

6. Ответственность

Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение функций отдела несет Директор по персоналу.

На Директора по персоналу возлагается персональная ответственность за:

Своевременное и полное и качественное выполнение задач, возложенных на отдел.

Соблюдение требований нормативно-правовых документов, регламентирующих вопросы кадровой работы.

Несоответствие законодательству издаваемых отделом инструкций, приказов и других документов.

Составление, утверждение и представление недостоверной отчетности и нарушения сроков ее представления в соответствующие подразделения Компании.

Необеспечение или ненадлежащее обеспечение руководства Компании информацией по вопросам работы Службы персонала.

Несоблюдение трудового распорядка сотрудниками службы.

Ответственность сотрудников Службы персонала устанавливается должностными инструкциями.

Регламентирующие документы Службы персонала

Планирование персонала

Годовой план найма персонала
Штатное расписание
Анализ потребности в персонале
Положения об отделах компании
Должностные инструкции

Набор, отбор и наем персонала

Положение о найме персонала
Контракт по найму
Заявка на подбор на открытые вакансии
Журнал регистрации заявок
Номенклатурный перечень лиц, подлежащих замещению
Заявка на участие в конкурсе на замещение вакантной должности (для сотрудников компании]
Анкета соискателя
Методы оценки кандидатов
Список (пакет) документов при приеме на работу

Адаптация персонала

Положение об адаптации персонала
План-график (программа) адаптации для сотрудников и рабочих
График контроля прохождения адаптации
Карточка оценки сотрудника в период адаптации
План личного развития

Оценка персонала

Положение об оценке персонала
Отчет по оценке персонала (квартальный, годовой)
Система ключевых показателей эффективности
График проведения адаптации
Аттестационный лист

Обучение персонала

Положение об обучении персонала
Годовой план обучения по должностным позициям
Программа обучения
Заявка на обучение
Анализ результатов обучения

Журнал учета проведения и посещаемости занятий

Мотивация и анализ лояльности и удовлетворенности персонала

Положение о мотивации персонала

Сетка оплаты по категориям должностей

Оценка уровня лояльности и удовлетворенности персонала

Анализ рынка заработных плат

Социальная политика компании

Программа корпоративных мероприятий

Положение о конкурсах (лучший сотрудник года и др.)

Документы кадрового делопроизводства

Уставные документы

Штатное расписание компании

Пакет трудовых договоров

Пакет гражданско-правовых договоров с физическими лицами

Пакет договоров о материальной ответственности

Трудовые книжки сотрудников

Журнал учета движения трудовых книжек

Формы учета по труду (унифицированные формы Т): приказ о приеме на работу, карточка Т-2, приказы о переводе, отпуске, увольнении

График отпусков

Табель учета рабочего времени

Положение о защите персональных данных работников

Правила внутреннего трудового распорядка

Положение об оплате труда (премировании, надбавках)

Должностные обязанности директора по управлению персоналом

Организует управление формированием, использованием и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника.

Возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мерами по ее реализации. Принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами.

Организует проведение исследований, разработку и реализацию комплекса планов и программ по работе с персоналом с целью привлечения и закрепления на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, с учетом обеспечения сбалансированности развития производственной и социальной сферы, рационального использования кадрового потенциала с умом том перспектив его развития и расширения самостоятельности в новых экономических условиях. Проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создания системы непрерывной подготовки персонала. Организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда.

Определяет направления работы по управлению социальными процессами на предприятии, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, стимулированию и развитию форм участия работников в управлении производством, созданию социальных гарантий, условий для утверждения здорового образа жизни, повышения содержательности использования свободного времени трудящихся в целях повышения их трудовой отдачи. Обеспечивает организацию и координацию проведения исследований по созданию нормативно-методической базы управления персоналом, изучению и обобщению передового опыта в области нормирования и организации труда, оценки персонала, профотбора и профориентации, внедрение методических и нормативных разработок в практику.

Контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом. Консультирует вышестоящее руководство, а также руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом.

Обеспечивает периодическую подготовку и своевременное предоставление аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам на предприятии, составление прогнозов развития персонала, выявление возникающих проблем и подготовку возможных вариантов их решения. Обеспечивает постоянное совершенствование процессов управления персоналом предприятия на основе внедрения социально-экономических и социально-психологических методов управления, передовых технологий кадровой работы, создания и ведения банка данных персонала, стандартизации и унификации кадровой документации, применения средств вычислительной техники, коммуникаций и связи. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности структурных подразделений предприятия, обеспечивающих управление персоналом. Организует проведение необходимо учета и составления отчетности.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, касающиеся вопросов труда и социального развития; цели, стратегию развития и бизнес-план предприятия; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; методику планирования и прогнозирования потребности в персонале; методы анализа количественного и качественного состава работающих; систему стандартов по труду, трудовым и социальным нормативам; порядок заключения трудовых договоров, тарифных соглашений и регулирования трудовых споров; трудовое законодательство; экономику, социологию и психологию труда; современные теории управления персоналом и его мотивации; формы и системы оплаты труда, его стимулирования; методы оценки работников и результатов их труда; передовые технологии кадровой работы; стандарты и унифицированные формы кадровой документации; основы технологии производства; экономику и организацию производства; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности на руководящих и других должностях по управлению персоналом не менее 5 лет.

Должностные обязанности менеджера по персоналу

Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками. **Должен знать:** законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; порядок ценообразования и налогообложения; основы маркетинга; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); методы и организацию менеджмента; основы технологии производства и перспективы развития предприятия,

учреждения, организации, структуру управления и их кадровый состав; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; основы производственной педагогики; этику делового общения; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; правила и нормы охраны труда. **Требования к квалификации.** Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Заявка на подбор персонала

Название вакансии _____
Количество человек _____
Основные обязанности _____
Наличие командировок _____

Для позиций в области продаж

Вид товара/услуги _____
Вид продаж _____
Тип клиентов _____
(оптово-розничные, дистрибьюторы, корпоративные)
Отдел, в котором будет работать сотрудник _____
Кому будет подчиняться сотрудник _____
Сколько подчиненных у этого сотрудника _____
Существовала ли ранее эта вакансия _____
(причины появления вакансии)

Основные требования к кандидатам

Пол _____
Возраст _____
Желаемый предыдущий опыт работы _____
Вид продукта услуги _____
Должность _____
Продолжительность опыта работы _____
Нежелательный опыт работы _____
Высшее образование _____
Образование по специальности _____
Знание иностранного языка _____
Какой иностранный язык _____
Уровень знаний языка _____
Водительские права _____
Опыт вождения _____
Уровень владения ПК _____

Условия работы

Зарботная плата _____
Составляющие заработной платы _____
(схема процентов, бонусов и т. д.)
Компенсации и льготы: Медицинская страховка
Компенсация за питание
Обучающие программы

Оплата дополнительного обучения
Кредиты и др.

Предоставляется ли сотруднику машина _____
Предоставляется ли сотруднику сотовый телефон _____
Предполагаемая дата выхода на работу _____
Дополнительные комментарии _____

Анкета кандидата

Ф. И. О. _____
Контактные телефоны _____
E-mail _____
Интересующая позиция _____
Почему Вы хотите работать в нашей компании _____
Текущее (последнее) место работы, должность _____
Основное образование _____
Дополнительное, специальное образование, сертификаты _____
Профессиональные знания _____
Уровень знания английского языка _____
Профессиональные навыки _____
Финансовые ожидания _____
Дополнительная информация _____

Спасибо!

Приложите, пожалуйста, Ваше резюме

Резюме

Ф. И. О.

Возраст

Основное образование

Семейное положение, дети

Адрес проживания

Телефоны

E-mail

Карьера (название компании, специфика бизнеса, даты поступления и увольнения, должность, реализованные проекты)

Последнее место работы

Первое место работы

Образование

Основное образование

Дополнительное образование

Знание языков

Ожидания от компании (профессиональные, финансовые)

Рекомендации (портфолио)

Мотивация менеджеров на различных этапах карьеры

Этапы карьеры	Возраст, лет	Цели трудовой карьеры	Формирование трудового потенциала	Требования к перспективам трудовой карьеры	Мотивация трудовой деятельности	Результат завершения этапа карьеры
1	2	3	4	5	6	7
Предварительный	До 25	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности согласно интересам, способностям, профессиям, профессиональным мастерству.	Формирование ценностных ориентаций, норм кол-лективного общения, повышение профессионального уровня. Приобретение навыков трудового поведения, осознание личной ответственности за порученное дело, формирование установки на достижение цели.	Как правило представленные перспективы неадекватно расширяются. В отдельных случаях имеется четкая цель и реальное представление о путях развития карьеры.	Создание приятной рабочей обстановки, эстетика, эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе. Безопасность как физическая, так и социально-психологическая. Справедливая оценка труда. Вознаграждение.	Апробация своих возможностей. Соотнесение личных жизненных планов с целями конкретной организации. Выбор сферы трудовой деятельности.

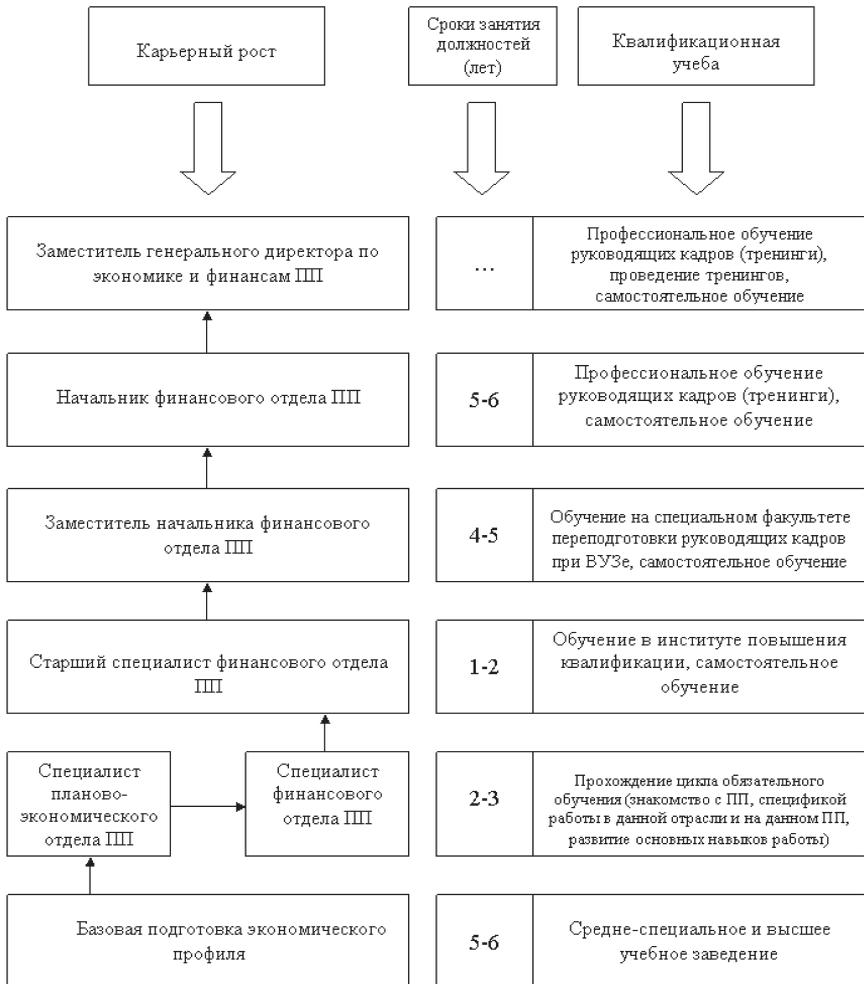
1	2	3	4	5	6	7
Становление	До 30	Приобретение устойчивого, жизненного, семейного, профессионального и социального опыта.	Ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Формирование стиля трудового поведения, опирающегося на групповые нормы профессионального общения. Рост уровня подготовки.	Приходит ощущение времени и определяется реальная профессиональная перспектива. Появляется умение планировать и использовать свои интеллектуальные ресурсы.	Развитие личности, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения. Личное участие в принятии решений и определении целей. Рост материальной заинтересованности. Использование коллективных ценностей, приобщение к оргкультуре. Гибкий график работы.	Значительный жизненный и трудовой опыт. Установление соответствия возможностей работника и требований организаций. Вступление в коллективную микросреду, освоение оргкультуры.
Продвижение	До 45	Гармоничное развитие всех сторон жизненной и трудовой деятельности	Высокая социальная и профессиональная зрелость, дееспособность и самооценка.	Формирование способности к выработке реально обоснованных представлений	Ориентация на творческое содержание труда. Участие в управлении,	Удовлетворенность работой в коллективе. Осмысление своего трудового пути,

1	2	3	4	5	6	7
	менеджера	Рост всех способностей и возможностей. Ориентация на достижение самых значимых и трудоемких целей	о перспективах карьеры и оценке достигнутых результатов	принятии решений, капитале и прибылях. Карьера, успех, престиж, признание. Максимальные возможности для повышения квалификации (обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда). Разнообразные формы стимулирования труда	подведение определенных итогов. Высокая требовательность к себе и способность к объективной самооценке	
Сохранение	До 60	Сохранение рабочего места	Вершина профессиональной зрелости. Богатый профессиональный опыт, мощный	Либо сохранение прежней должности и реальная оценка достигнутых результатов, либо апогей	Передача опыта молодежи, наставничество. Авторитет, уважение, признание заслуг. Престиж, ка-	Сохранение достигнутого. Достижение высот деловой карьеры

1	2	3	4	5	6	7
Завершение	После 60	Минимизация усилий на работе и подготовка к выходу на пенсию	Смена рода занятий на менее интенсивный. Менеджеры, сохранившие работоспособность, стремятся упрочить свои профессиональные позиции и продолжают движение вверх по служебной лестнице	Либо минимизация стремлений и подготовка к завершению трудовой карьеры, либо продолжение активной деятельности в должности, которая является целью карьеры	Переход на работу, не требующую значительных физических усилий. Выход на пенсию. Авторитет, уважение, признание заслуг. Престиж, карьера, достижение цели	Смена деятельности на менее физически напряженную. Достижение высот трудовой карьеры

1	Пенсионный	2	После 65	3	Выход на пенсию	4	Кардинальная смена рода занятий. Консультационная работа, деятельность в роли советника, преподавателя либо занятие любимым делом, ранее являющимся хобби: выращивание цветов, коллекционирование и т. д.	5	Завершение трудовой деятельности в прежней должности либо прекращение любой трудовой деятельности	6	Высокая пенсия. Психологическая помощь, разгрузки. Нацеленность на отдых и лечение	7	Смена рода деятельности. Выход на пенсию
---	------------	---	----------	---	-----------------	---	---	---	---	---	--	---	--

Карьерограмма





**Основные параметры аудита
по функциям управления персоналом**

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
Формирование кадровой политики организации	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения
Наем и отбор персонала	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Деловая оценка персонала	Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам
Профорентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профорентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации

Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом
Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды; оценка уровня соответствия целям и специфике организации

Учебное издание

Лейла Магомедовна УЖАХОВА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Редактор	<i>Н. П. Дементьева</i>
Технический редактор	<i>Н. Г. Яковенко</i>
Компьютерная верстка	<i>И. А. Штоль</i>
Печать электрографическая	<i>А. В. Башкиров</i>
Печать офсетная	<i>В. В. Торопов, С. Г. Наумов</i>



Подписано в печать 08.08.2013. Тираж 130 экз.
Объем 21,25 усл. печ. л. Формат 60×84/16. Заказ 617.

Издательство Тюменского государственного университета
625003, г. Тюмень, ул. Семакова, 10
Тел./факс: (3452) 45-56-60, 46-27-32
E-mail: izdatelstvo@utmn.ru