

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования «Самарский государственный
аэрокосмический университет имени академика С.П. Королёва»
(национальный исследовательский университет)

К.Б. Герасимов

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

Самара 2012

ББК 65.9(2)240

УДК 331.1(075.8)

Г137

Герасимов, К.Б. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / К.Б. Герасимов ; Самарский государственный аэрокосмический университет. - Самара : Изд-во Самарский государственный аэрокосмический университет, 2012.

В учебном пособии рассматриваются вопросы, имеющие ключевое значение для процесса управления персоналом: формирование кадровой политики и кадровое планирование в организации, технология найма, отбора, приема, профориентации, адаптации, оценки, аттестации персонала; организация обучения, повышения квалификации и переподготовки и развития персонала и другие.

Материалы учебного пособия могут оказать реальную помощь студентам и слушателям курсов повышения квалификации, а также специалистам маркетинга, менеджмента и практической психологии.

© К.Б. Герасимов, 2012

© Самарский государственный аэрокосмический университет, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
I. ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
1. Эволюция подходов в управлении человеческими ресурсами.....	6
2. Система управления организацией.....	24
3. Система управления персоналом организации.....	36
4. Управление кадровой политикой организации и служба управления персоналом организации.....	44
5. Управление потребностью и подбором персонала.....	61
6. Управление расстановкой, адаптацией, обучением и переобучением персонала.....	80
7. Управление оценкой и резервом специалистов.....	108
8. Управление карьерой и движением персонала.....	142
9. Управление потенциалом, квалификацией и развитием специалистов.....	165
II. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАЗДЕЛЫ ДИСЦИПЛИНЫ.....	210
10. Управление заработной платой и льготами работников....	210
11. Управление документацией по персоналу.....	220
Библиографический список.....	226

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях глобальной конкуренции и стремительного появления новых технологий, персонал организации является основным фактором, определяющим ее успех в долгосрочной перспективе. Однако реальность такова, что большинство современных предприятий не в состоянии эффективно использовать потенциал своих сотрудников. Применяемые ими методы управления персоналом не обеспечивают требуемых организацией производительности, качества, изобретательности и не удовлетворяют самих работников.

В чем же причина того, что эффективное управление персоналом является сегодня, скорее исключением, чем правилом? Ответ достаточно прост – большинство современных организаций по-прежнему используют традиционную систему и методы управления персоналом, возникшие в советский период истории страны.

На самом деле, подобные методы управления были эффективны для организаций, работающих на стабильных рынках с традиционными потребителями и использующих технологии массового производства. Однако эти методы не обеспечивают того уровня эффективности, какой необходим для успешной работы в современных изменившихся условиях, поэтому передовые организации начинают создавать системы управления персоналом, построенные на иных принципах. В основе современной «революции перемен» лежит, прежде всего, технический прогресс, влияние которого многосторонне и вызывает изменения практически во всех сферах человеческой жизни.

Почему же остальные не торопятся реформировать свои системы управления персоналом, не стимулирующие ни гибкости, ни скорости, ни изобретательности? По-видимому, здесь может быть две причины. Первая. Многие руководители не видят связи между применяемыми методами управления и результатами деятельности организации. Результаты, по их мнению, зависят от чего угодно, но только не от того, какая система оценки труда или оплаты труда используется. Вторая. Руководителям, как и большинству людей, свойственен консерватизм – всегда трудно отказаться от старого, тем более, когда это старое не так очевидно: в отличие от устаревшего продукта, который просто не продается, старые методы управления могут использоваться много лет (до тех пор, пока не разразится кризис). Однако выбора у современных руководителей нет - или их организации пойдут на перемены, или будут

раздавлены конкуренцией. А конкуренция действительно становится глобальной.

Процесс перемен идет с неодинаковой скоростью в различных отраслях и в разной степени охватывает организации. Передовые организации России дают достаточно четкое представление о том, как будут выглядеть организации XXI в. в области менеджмента, а также в управлении персоналом.

Управление персоналом в новых условиях представляет собой процесс воздействия организации на ее сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение определенных её миссии и целей.

Успех системы управления персоналом в организации определяется двумя основными факторами:

- способностью организации четко определить, что (какое поведение сотрудников) нужно для достижения ее целей;

- способностью определить, какие методы подвигнут сотрудников на желаемое поведение. Обе задачи одинаково важны и сложны, особенно в современных условиях постоянных перемен.

Поэтому для обучения будущих специалистов и управленцев навыкам и умениям необходимо использовать интенсивные технологии обучения, которые могут обеспечить высокий уровень их квалификации и профессиональной компетенции.

В настоящем пособии представлены также материалы, которые были использованы в процессе обучения студентов в ВУЗе и слушателей на курсах повышения профессиональной компетенции.

Автор выражает особую признательность Б.Н. Герасимову и Н.Г. Яковлевой за предоставленный материал.

1. ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ ДИСЦИПЛИНЫ

1. ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Свое выражение эволюция управления персоналом находила в смене концепций управления. С начала XX в. произошла последовательная смена четырех концепций роли кадров на производстве:

- концепция использования трудовых ресурсов;
- концепция научного администрирования;
- концепция управления человеческими ресурсами;
- концепция управления человеком (персоналом) [12, 45, 112].

Концепция *использования трудовых ресурсов* [112] просуществовала с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. В это время главенствующей рассматривалась только одна функция человека на производстве – его труд. Оценка труда при этом выражалась в двух основных показателях: затраты рабочего времени и заработная плата.

Возникновение данной концепции связано с развитием школы «научного менеджмента» [87], основным направлением изысканий которой являлось совершенствование производственного процесса путем анализа трудовых операций, направленного на увеличение производительности труда. В дальнейшем этот подход получил свое развитие в виде методов нормирования труда и трансформировался в «научную организацию труда».

В работах сторонников концепции «использования трудовых ресурсов» [19, 34] получили свое дальнейшее развитие взгляды на труд как на способ получения работающим состояния удовлетворенности [19], а не только источник его существования.

Как видно, развитие концепции «использование трудовых ресурсов» характеризовалось только производственной ориентацией, обусловившей рассмотрение работающих как обезличенные «ресурсы», наравне с ресурсами материальными, финансовыми и другими.

В организационном плане управление персоналом на предприятиях концентрировалось исключительно на уровне линейного руководства. Механизмом управления персоналом являлось нормирование труда рабочих.

Практически одновременно с развитием концепции «использование трудовых ресурсов» возникла и концепция «научного администрирования» [112]. Широкое развитие она получила в начале 20-х гг. XX века.

Ее появление связано с развитием теории бюрократической организации [112], в которой работник рассматривается через свою формальную роль в организации, то есть через должность, им занимаемую. Управление работником, в рамках данной концепции, осуществляется через административные механизмы, прежде всего, с помощью принципов и методов руководства, передачи полномочий должностных лиц, четкого определения функции работника. Следует отметить, что управленческие подходы Ф. Тейлора и А. Файоля возникли практически одновременно, но подход А. Файоля получил широкое распространение позже, чем подход Ф. Тейлора.

Широкое распространение в конце XIX - начале XX вв. концепции «научного администрирования» и соответственно линейно-функциональных структур обуславливалось развитием рынков сбыта во всех промышленно развитых или развивающихся странах того времени. И. Ансофф называет этот период периодом роста корпораций [4]. Как показано в работе [12], в Америке в это время происходил процесс укрупнения корпораций и производства, характеризующийся расширением рынков сбыта продукции предприятий от региональных до национальных, с выходом отдельных предприятий на транснациональный уровень. При этом рынки характеризовались относительной устойчивостью, сопровождающейся ростом потребления продукции.

В этот период на предприятиях возникают кадровые службы (отделы кадров). Однако кадровые службы в организациях в этот период рассматривались как отделы «учета фактического использования работающих» и решали только канцелярские задачи. Таким образом, управление персоналом в организации занимало пассивную позицию по отношению к происходящим событиям. Данный этап, используя обозначения типов управления персоналом, приведенных в [115], можно обозначить как *пассивное управление персоналом*.

Следующей концепцией в историческом развитии подходов к организации управления персоналом стала *концепция управления человеческими ресурсами*, получившая развитие в 50 – 70-х гг. XX в. Л.И. Евенко [45] отмечает, что в основу данной концепции положено представление о человеке как о невозобновляемом ресурсе, являющимся элементом социальной организации в единстве трех компонентов: трудовая функция, социальные отношения, состояние работника.

Зарождение этой концепции связывают с развитием психологической науки [12] и проведением ряда социально-психологических иссле-

дований по определению взаимосвязи социально-пси-хологических особенностей человека и производительности труда.

Одним из создателей новых форм и методов управления персоналом в промышленности («школа человеческих отношений»), стоящим на позициях концепции «управление человеческими ресурсами» был американский социолог Э. Мэйо. В ходе проведенных экспериментов он пришел к выводу, что существует взаимосвязь между экономическими результатами функционирования производства и мотивацией членов данной организации, а так же социальными аспектами управления. Эти идеи получили широкое развитие после второй мировой войны в работах [70, 132, 133].

Данные работы обусловили рост интереса руководства организаций к роли кадров на производстве, что явилось причиной расширения работы кадровых служб. В организациях вводятся психологические отделы, службы, должности штатных психологов. В это же время появляется еще один фактор, обусловивший поворот руководства организаций к человеку – рост профсоюзного движения. Для организации взаимодействия с профсоюзами, урегулирования трудовых споров кадровым службам были переданы функции регулирования производственных взаимоотношений.

Признание роли кадров на производстве нашло отражение в определении термина «управление кадрами», данного Дж. Спейтсом. Управление кадрами – это кодекс методов организации и такого обращения с людьми на работе, в результате которого наиболее полно достигались бы реализация внутренних способностей каждого из них в отдельности и тем самым максимальная эффективность их самих и их группы. Это дает организации, частью которого они являются, решающие преимущества в конкуренции и позволяет достигать оптимальных результатов” [70].

Рассматривая место системы управления кадрами в организациях в 60-х гг., авторами работы [70] отмечается объективная нечеткость границы между управленческой и производственной функциями этого процесса. Прежде всего, она заключается в том, что руководители кадровых служб не могут и не должны были отдавать приказов производственному персоналу организации или другим сотрудникам управленческого аппарата.

В эти же годы в рамках концепции «управление человеческими ресурсами» разрабатываются основные нормы по организации работы кадровой службы, в том числе типичная структура кадровой службы.

Предполагалось, что она должна состоять из трех структурно-функциональных подразделений:

- отдел трудовых взаимоотношений, в компетенцию которого входило урегулирование трудовых споров и осуществление взаимосвязи с профсоюзами;

- отдел обслуживания сотрудников, в компетенцию которого входили такие функции как найм персонала, медицинское обслуживание персонала, организация питания и отдыха сотрудников, связь с сотрудниками (информационные листки, внутрифирменные печатные издания и т.д.);

- отдел взаимоотношений со служащими, занимающийся вопросами заработной платы, обеспечением соблюдения техники безопасности, подготовкой кадров, социальным обеспечением.

Функции кадровой службы определялись как оказание услуг сотрудникам, информационная и консультационная поддержка руководителей производственных подразделений и сотрудников, а также сторонний контроль за протеканием трудовых процессов на производстве.

Резюмируя вышеизложенное можно сказать, что кадровая служба 50-70-х годов большинства организаций постиндустриальных стран носила консультационно-обособленный характер и не имела непосредственного влияния на деятельность производственных подразделений. Ее эффективность целиком зависела от поддержки высшего руководства [5].

Однако, в отличие от предыдущего этапа эволюции в роли кадровой службы в организации наметились существенные положительные изменения.

Во-первых, кадровая служба отошла от пассивной регистрации работающих и получила рычаги влияния на кадровую ситуацию через разделение труда и специализацию в кадровой службе (отделы трудовых отношений, обслуживания сотрудников, взаимоотношений с сотрудниками).

Во вторых, управление персоналом переходит к активизации взаимоотношений с линейным руководством на уровне консультаций, хотя и строящихся по заявкам линейных руководителей. Можно сказать, что управление персоналом здесь осуществляется как реакция на события, происходящие с персоналом. Следовательно, данный этап в развитии концепций управления персоналом можно охарактеризовать как *реагирование постфактум* на события в области управления персоналом, т.е. как *реактивное управление персоналом*.

С середины 60-х гг. начинает проявляться нестабильность рынков стран западной Европы и США. Происходят резкие колебания спроса на товары и услуги, появление в результате научно-технического прогресса, передовых производственных технологий и, соответственно, новых рынков. Однако будущее все еще узнаваемо (частично экстраполируемо). Развитие организаций осуществляется на принципах стратегического управления [5]. На первое место в оценке конкурентоспособности организаций выходит гибкость систем управления [5]. Возникает необходимость пересмотра концепции «управление человеческими ресурсами» в связи с возникновением целого ряда новых факторов влияющих на осуществление бизнеса и организацию производства и управления организациями, обуславливаемых социо-культурными, политическими, экономическими и т.д. сдвигами в сознании граждан постиндустриальных стран.

В 80-х гг. XX в. создается *концепция «управления персоналом»* [45]. В этой концепции человек является главным субъектом организации и особым субъектом управления. В соответствии с ней стратегия и структура организации строятся на основе учета способностей человека.

Эти взгляды получили развитие в работах В. Оучи, предложившего в дополнение к теориям Х и Y Д. Мак-Грегора [132] теорию Z. Механизмами функционирования “теории Z”, по мнению Х. Йосихары [5], являются:

- гарантия занятости работников и создание обстановки доверительности;
- постоянное присутствие руководства на производстве;
- гласность и ценности корпорации.

Как отмечает И. Ансофф в [4], во временной период, с начала 80-х годов, до наших дней, рынок становится все более нестабильным, происходят кардинальные политические изменения в мировом сообществе, для большинства организаций будущее становится неожиданным и неузнаваемым, возникают неожиданные факторы, трудно поддающиеся диагностике, но влияющие на деятельность организации – слабые сигналы. Периодические экономико-политические кризисы заставляют организации работать в чрезвычайных условиях, методами управления становятся управление по слабым сигналам и управление в условиях неожиданных событий. По его мнению, современные управленческие подходы должны базироваться на основе гибких экстренных решений.

В целом речь, идет о рождении, на рубеже 80-90 гг., новой управленческой парадигмы. Ее суть в системном и ситуационном подходах в управлении, рассмотрении организации как открытой системы, главные предпосылки успеха которой находятся не внутри, а вне ее, т.е. успех связывается с тем, насколько удачно организация приспосабливается к своему внешнему окружению.

Начавшаяся в 60-е гг. транснационализация корпораций получила к 80-м гг. широкое развитие. Таким образом, к концу XX в. рыночная ситуация, условия внешней среды функционирования организаций обусловили переход к гибкой системе управления, на большинстве организаций постиндустриальных стран.

Появление *концепции управления человеком (персоналом)* обусловлено изменениями условий рыночной среды. Возникли ряд социально-психологических факторов, обуславливающих смену парадигмы управления кадрами:

- рост потребности организаций к оперативной концентрации интеллектуального потенциала на “прорывных” направлениях;
- смена роли управленческого персонала всех уровней (высшего, среднего и младшего звена), а так же роли рядовых работников в системе взаимоотношений “работник-работодатель”.

Данные требования означают на практике необходимость наличия высококвалифицированного персонала, имеющего не только профессиональную, но и специальную психологическую подготовку. Помимо этого, психологами установлено, что творческий процесс возможен исключительно в условиях высокой мотивации к труду у работающего. Формирование же такой мотивации становится возможным только если работник заинтересован в результатах своего труда, и ориентирован на труд «во благо организации».

Психологический принцип мотивации положен в основу “японских методов” управления, в частности организации кружков качества на производстве, являющихся по сути проектными группами.

В этой связи становится понятным подход японских предприятий, изложенный в работе Т. Коно [5], и взятый на вооружение многими корпорациями постиндустриальных стран.

В основу данного подхода положено рассмотрение работника предприятия как члена единой команды. Основными принципами «японского» подхода являются:

- уважение к личности человека;
- философия пожизненного найма;

- упор на постоянное обучение;
- частое продвижение и повышение заработной платы.

Из вышесказанного следует, что в течении XX века произошла глубокая трансформация концепций управления персоналом по двум основным направлениям:

- увеличение активности кадровых служб по участию в управлении организацией;
- увеличение роли социальной составляющей управления, то есть удовлетворения потребностей работающих и развитии роли человека в управлении и производстве.

В целом эволюция концепций управления персоналом в постиндустриальных странах при смене управленческой парадигмы на рубеже XX и XXI вв. может быть представлена следующими постулатами [5, 43, 134].

От “управления кадрами” к управлению человеческими ресурсами: от вертикального управления, централизованной кадровой функции и отдела кадров – к горизонтальному управлению, децентрализованной функции управления персоналом, вовлекающей линейное управление; от планирования персонала как реакции на производственные планы – к планированию человеческих ресурсов, полностью интегрированному в корпоративное управление.

От инструментализма кадровой функции к стратегической роли управления человеческими ресурсами. Акцент кадровой политики смещается с подбора и расстановки кадров к участию в формировании и реализации стратегии бизнеса.

От выполнения фрагментарных кадровых функций к вовлечению линейного управления в управление персоналом и помощи ему. Сотрудники службы управления персоналом становятся консультантами линейных руководителей в области принятия решений по управлению трудовыми коллективами. За службой персонала сохраняются функции сбора, обработки, анализа кадровой информации и прогнозирования кадровой ситуации.

Профессионализация функций управления персоналом. Повышение квалификации сотрудников службы управления персоналом до уровня специалистов-консультантов, владеющих спецтехнологиями управления персоналом: техника подбора, расстановки, развития, мотивации, продвижения и использования человеческого потенциала. Повышение квалификации линейных руководителей в области управления персоналом.

Большой акцент на управление изменениями. Развитие механизма анализа ситуации и прогноза изменений.

Интернационализация функции управления персоналом. Формирование небольшой, но элитной группы специалистов – космополитов с развитыми коммуникационными и лингвистическими способностями, способными работать в различных национальных и интернациональных коллективах и в различных странах.

Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений. Признание различного рода социальных интересов отдельных общественных групп. Предоставление им права участвовать в политических и экономических процессах, в принятии управленческих решений.

Изменение системы мотивации, оплаты за должность к принципу оплаты за результат, за конкретный вклад в достижение целей организации:

- создание атмосферы взаимного доверия, убедительности принимаемых решений и обратной связи;
- сохранение занятости;
- равные возможности для занятости, повышение в должности и оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов;
- защита здоровья, обеспечение нормальных условий труда;
- развитие персонала;

От повышения квалификации к развитию персонала.

Хотелось бы отметить, что наука об управлении персоналом в России трансформировалась из общей политической экономии социализма в самостоятельный раздел знаний. В работе [37] выделяется несколько периодов данной трансформации.

1-й период. 50-е гг. Экономика труда как самостоятельная наука еще очень зависима от политической экономии социализма. В рамках экономики труда рассматриваются следующие вопросы: социалистический труд и основы его организации; значение производительности труда, факторы и резервы ее роста; нормирование труда, организация оплаты труда; планирование труда; формирование и использование трудовых ресурсов; организация социалистической организации труда.

Поскольку одной из главных особенностей социалистического способа производства является тотальное планирование всех видов ресурсов, то вопросам планирования труда уделяется первостепенное значение. Экономика труда практически отождествляется с организацией

труда. Вопросы управления персоналом отдельно не выделяются и изучаются, чаще всего, в общем курсе экономики труда.

60-е гг. В методике и стилистике изложения проблем экономики труда еще достаточно сильно чувствуется влияние специальной литературы по политической экономии. Предмет экономики труда по-прежнему представляет собой общественную организацию труда. Вопросы механизации и автоматизации инженерного и управленческого труда излагаются исключительно тезисно. Вопросы управления персоналом все еще изучаются в рамках общего курса экономики труда.

70-е гг. Отмечается, что «к середине 70-х гг. предмет экономики труда сформировался уже довольно четко» [30]. При этом в число изучаемых вопросов отнесены следующие: социалистическая организация труда и ее преимущества перед капиталистической; производительность труда; роль технического прогресса и повышении производительности труда; нормирование; социалистическая дисциплина; социалистическое соревнование; заработная плата; воспроизводство рабочей силы; подготовка кадров; уровень жизни трудящихся.

Вопросы автоматизации управленческой деятельности, хотя и в очень краткой форме, но все-таки находят отражение в отдельных исследованиях. Управление персоналом в качестве самостоятельной предметной области еще не определено.

Первая половина 80-х гг. В эти годы в связи с широким внедрением нового поколения ЭВМ в управленческие процессы, вопросам автоматизации стало уделяться значительно большее внимание, что сказалось на появлении соответствующих исследований в данной области. В это же время существовали самостоятельные исследования, как, например, посвященные разработке математических моделей в кадровых подсистемах АСУ [37]. Правда, в качестве основных функций, выполняемых такими подсистемами, определялись только две: учет данных об индивидах кадровой системы (традиционный кадровый учет); подготовка и выдача на внешние устройства информации по запросам (также типовая задача, возможность решения которой обусловлена наличием достаточно полной персонифицированной информации о персонале предприятия).

Кроме того, Н.В. Сулицкий уделяет внимание и информационно-технологическим аспектам проведения аттестации кадров в условиях функционирования АСУ, обуславливая это тем, что в процессе аттестации могут заполняться анкеты, содержащие иногда до 100 показателей. Обработка же больших объемов информации без соответствующих по-

теперь и корректных алгоритмов обработки целесообразна только с использованием средств вычислительной техники [37].

Таким образом, для социалистического периода исследований в сфере экономики труда и управления производством характерны следующие особенности:

- абсолютная и обязательная идеологизация всех определений, положений, понятий, объяснений. «Экономика труда призвана теоретически обобщать явления и процессы в области общественного труда и вооружать практику научными методами использования экономических законов и преимуществ социализма в конкретных условиях хозяйственной деятельности» [37];

- нивелирование индивидуального подхода к работникам и постоянное подчеркивание того факта, что человек трудится во имя высоких идей строительства социализма и коммунизма. В связи с такой постановкой вопроса труд должен превращаться в первую жизненную потребность;

- вопросы управления персоналом, психологии и социологии труда отдельно не рассматривались. Их исследование осуществлялось исключительно в рамках общей экономики труда, и только в тех границах, которые регламентировались партийной идеологией. Более того, практически отрицается связь труда с психологическими аспектами [37];

- сущность работы кадровой службы сводится к выполнению учетных и регистрационных функций, и как следствие – к подготовке различного рода отчетности регламентированного и нерегламентированного характера;

- непосредственными организаторами кадровой работы на предприятии являются администрация и партийный комитет [102];

- практически не ведется подготовка специалистов для работы в отделах кадров [102]. Есть специалисты с квалификацией «экономист», в том числе со специализацией «экономист по труду».

2-й период. Вторая половина 80-е гг. Самостоятельные исследования в области управления персоналом по-прежнему отсутствуют, и соответствующие вопросы изучаются в курсе экономики труда. Принципы гласности и демократизации уже озвучены и влияют на исследования в области управления трудом и персоналом. В частности, можно отметить критические оценки профессионально-квалификационного состава кадровых служб, изложенные в [102]. Здесь приводятся, например, следующие статистические данные: профессиональный состав кадровых служб представлен в основном инспекторами, которые вы-

полняют учетные функции и готовят различные деловые бумаги, включая отчетные фирмы документов; большинство руководящих работников и специалистов имеют низкий уровень образования; половина работников «... окончивших высшие или средне-специальные учебные заведения, имеют инженерно-техническое образование, 14% – экономическое, 6% – юридическое [102].

В начале 90-х гг. рыночная экономика в России еще только зарождается. Еще отсутствует ее полное признание, а потому осуществляется попытка более полного использования промежуточных методов хозяйствования – хозрасчет и самофинансирование. Но при этом уже «получаемая коллективом прибыль, хозрасчетный доход становятся главным источником производственного, технического и социального развития предприятий, усиливается зависимость оплаты труда от конечных результатов» [37]. Государственный план является еще главенствующим элементом экономики.

3-ий период. Для конца XX в. – начала XXI в. характерно еще не стабильное состояние отечественной экономики. Но следует отметить, что рыночные позиции уже достаточно прочны. В связи с этим перед исследователями в сфере наук о персонале возникли принципиально *новые проблемы*, требующие своего осмысления.

Наличие реального рынка труда, а как следствие возникновение новых отношений между работником и работодателем, существенные различия в оплате труда по отраслям и регионам, маркетинг персонала, конкурсный отбор, обработка принципиально новой для кадровых служб информации в форме резюме, появление новых форм работы с претендентами на вакантные рабочие места (собеседование).

Изменение профессионально-квалификационных требований к работникам кадровых служб. Менеджер по персоналу приравнивается к профессиям будущего. Относительно столичного рынка труда отмечается, что достаточно трудно подобрать менеджера по кадрам, владеющего всем спектром названных вопросов, несмотря на то, что его зарплата превышает \$ 1000.

Зависимость заработной платы от состояния рынка труда, т.е. от качества рабочей силы, уровня востребованности определенных профессионально-квалификационных групп работников в конкретный момент или период времени. Марксистский подход к понятию и определению заработной платы, существовавший в нашей стране более 70 лет, оказался полностью дискредитированным в связи с невозможностью его сохранения в изменившихся экономических условиях.

Принципиально новые формы оценки деятельности персонала, основанные на применении объективных методов (в качестве которых чаще всего используется профессиональное и психофизиологическое тестирование) и свободные от какой бы то ни было идеологической направленности.

Потребность предприятия в более квалифицированных работниках. Для обеспечения их высокого профессионального уровня требуются эффективные обучающие программы и совершенствованные алгоритмы планирования персонала.

Более интенсивное развитие персонала, в т.ч., его карьерный рост. Это обуславливается интенсификацией труда и постоянно обновляющимися производственными технологиями.

Таким образом, в настоящее время кардинально изменилось определение экономики труда. Например, М.Г. Колосницына понимает под экономикой труда «... самостоятельный раздел экономической теории, изучающий функционирование специфического рынка, где в качестве товара выступает рабочая сила» [37].

Вместе с тем, в связи с изменением роли и места работника в производственной системе, появилось новое направление исследований в совокупности наук о труде и персонале – управление персоналом.

Таким образом, можно констатировать, что в настоящее время еще не выработано единого подхода в отношении управления персоналом и управления кадрами. Круг рассматриваемых при этом вопросов представляется определенным множеством: производственные отношения, нормирование, мотивация, организация труда, оплата труда и др. Каждый из авторов формирует из него свое понимание системы управления персоналом.

Функции кадровой службы приобрели совершенно иную направленность. При естественном сохранении важности типовых учетных функций, как основополагающих (именно в рамках этих функций формируется первичная информация о работниках организации), на долю отделов кадров достались и принципиально новые задачи. В настоящее время существует концепция, в рамках которой некоторые авторы предлагают создавать на отечественных предприятиях службы управления человеческими ресурсами по типу примеров западных компаний, делегируя им решение различных комплексов вопросов (прием, увольнение, отбор, оплата труда, нормирование и т.д.). Это по существу объединяет разные традиционные службы управления персоналом «под одной крышей». Однако не будем останавливаться на глубоком анализе

подобной концепции, поскольку тема слишком многогранна. Отметим только следующее. Каким бы ни было такое объединение, внутри него логически всегда будет выделено управленческое подразделение, функции которого будут состоять в решении задач, связанных с количественным и качественным изменением персонала предприятия.

На основании изложенного можно заключить, что в течение XX века представления об управлении персоналом организаций в мировом масштабе прошли четыре этапа эволюции: от концепции использования трудовых ресурсов до концепции управления человеком. Эволюционные изменения происходили вследствие стремления руководства организаций адаптировать управление персоналом к условиям изменяющейся внешней среды. Этапы развития рыночных отношений обуславливали и эволюцию концепций управления персоналом. Адаптационные изменения находили свое выражение в изменении моделей и философий управления персоналом, изменении функций и организации управления персоналом.

Ввиду своих национальных и политических особенностей в России также определились некоторые периоды развития наук о труде и персонале. Соответственно это отразилось на задачах и функциях управления персоналом и в настоящее время. Хотя отмечается большой интерес к управлению персоналом со стороны практиков, а также со стороны ученых, разрабатывающих различные области данной науки.

В научной и учебной литературе к настоящему моменту времени можно встретить такие термины, как управление персоналом, менеджмент персонала, кадровый менеджмент, управление человеческими ресурсами.

Группа авторов в работе [79] определяют **кадровый менеджмент** – как одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (*кадровая работа*); тактический уровень управления (*управление персоналом*); стратегический уровень управления (*управление человеческими ресурсами*).

Понятие «*человеческие ресурсы*» вводится в работах ряда зарубежных ученых: Р.С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи, П. Хейне, Д.С. Синк, К.Р. Макконнел, С.Л. Брю [68, 97, 123, 124]. Оно рассматривается зачастую как экономическая категория, определение которой исходит из представления о том, что работающий является таким же производственным ресурсом как земля, материалы, финансы и т.д. Такое пони-

мание используется нами далее как на макроэкономическом уровне, так и для общего рассмотрения ресурсных потоков предприятия.

По нашему мнению, данный подход к определению понятия «человеческие ресурсы» требует конкретизации в связи с тем, что в нем производится, с нашей точки зрения, «обезличивание» работающих.

В работе [77] приводится расширенная трактовка понятия «управление человеческими ресурсами» – это стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

Особо хотелось бы остановиться на различиях управления персоналом и управление человеческими ресурсами. Что касается лиц, ответственных за реализацию политики управления людьми, то в случае управления персоналом это будут менеджеры и специалисты по персоналу. В случае управления человеческими ресурсами – высшее руководство и линейный руководитель. Фокус контроля за реализацией трудовых отношений при управлении персоналом будет внешним (со стороны службы персонала), при управлении человеческими ресурсами – внутренним (внутри самих подразделений). Основными характеристиками управления человеческими ресурсами являются:

- обязательное вовлечение высшего руководства в стратегию, процессы, политику работы с персоналом организации;
- интеграция кадровой политики в бизнес-стратегию;
- развитие приверженности организации – как основная цель управления работниками в организации;
- тщательный отбор и развитие персонала.

В работе [145] С.В. Шекшня определяет *системы управления персоналом*, как методы, процедуры, приёмы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей. Основными системами управления персоналом являются: подбор, обучение и развитие, оценка и вознаграждение персонала.

Система управления персоналом, отмечается в работе [73], состоит из отдельных элементов – направлений кадровой работы. Для максимального раскрытия потенциала персонала организации необходима согласованная работа по ряду направлений. М.И. Магура и М.Б. Курбатова выделяют следующие направления: кадровое планирование, комплектование штата организации и адаптации новых работников, обучение и развитие персонала, оценка и контроль рабочих результатов, активизация потенциала человеческих ресурсов.

В работе [52] А.П. Егоршин определяет **систему работы с персоналом** – как совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Система работы с кадрами состоит из пяти взаимосвязанных подсистем: кадровая политика, подбор персонала, оценка персонала, расстановка персонала, обучение персонала.

Рассмотрим ведущее на сегодняшний день, по нашему мнению, понятие – **управление персоналом**. Исследования литературных источников в т. ч. [13, 20, 35, 46, 52, 58, 69, 118] показывают, что в настоящее время существуют различные подходы к определению понятия «управление персоналом». Так в работе [52] управление персоналом определяют как деятельность, выполняемую на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей.

По нашему мнению в данном определении понятие «управление персоналом» трактуется слишком размыто, поскольку неясны объект и субъект деятельности, ее цели и задачи (едва ли можно считать целью «способствование использованию работников»).

В противоположность этому определению в работе [18] **управление персоналом** определяется как комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия. В данном определении ключевым является понятие «комплекс методов», что по нашему мнению сужает понятие «управление персоналом», сводя его только к методическому обеспечению управления персоналом.

В подходах ряда ученых определение понятия «**управление персоналом**» строится на основе вычленения одной из задач по управлению персоналом. В работе [118] управление персоналом рассматривается как обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. В данном определении управление персоналом выступает как процесс обслуживания производства, что по нашему мнению вполне справедливо, но узко, поскольку помимо «обеспечения организации работниками» существуют другие задачи, не учтенные в данном определении. Так в работе [58] отражен мотивационный подход, «**управление персоналом**» – это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Учитывая приведенные выше определения мы определяем «управление персоналом» следующим образом.

Управление персоналом – это процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью обеспечения эффективного функционирования операционного процесса и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

В своей работе «Российская модель управления персоналом» С.П. Дырин определил основные ключевые характеристики и варианты развития современной российской модели управления персоналом [49]. В теории и практике современного российского менеджмента сформировалось несколько достаточно различных подходов, условно обозначенных как западный, восточный, смешанный, уникальный.

Зарубежный опыт управления показывает, что национальные отличия различных моделей управления проявляются и в области управления персоналом. Как справедливо отмечают О.С. Виханский и А.И. Наумов, «в эпоху глобализации бизнес становится интернациональным, но люди, в нем участвующие, продолжают сохранять национальные культурные черты».

В последнее время все острее встает вопрос о повышении роли персонала организации в его успешной работе. Сейчас перед многими российскими организациями стоит ряд проблем, связанных с управлением персоналом, и от того, как они будут решены, во многом зависит будущее не только этих организаций, но и всей российской экономики.

Прежде чем определить основные характеристики системы менеджмента персонала современных российских организаций необходимо рассмотреть классификацию и структуру персонала [136].

Трудовые ресурсы – это часть населения трудоспособного возраста, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве. К трудовым ресурсам относят как занятых, так и потенциальных работников.

Человеческие ресурсы – это совокупность личностей, каждая из которых обладает своей особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству [1].

Это понятие отражает главное богатство любого государства, региона, отрасли, организации, процветание которых возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этих ре-

сурсов с учетом интересов каждого человека. Поэтому понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем понятие «трудовые ресурсы».

Персонал организации (*кадры, трудовой коллектив*) - это совокупность работников, входящих в ее списочный состав.

Структура персонала организации может быть различна в зависимости от подхода к его классификации.

По характеру выполняемых функций персонал подразделяется на рабочих и управленцев.

Рабочие - это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся уборщицы, дворники, гардеробщики, охранники.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

Управленческий персонал (*управленцы*) – часть персонала организации, выполняющая общие функции управления: планирование, организация, прогнозирование, координация, контроль и т.д. Общие функции управления могут выполняться управленческим персоналом, как в масштабе всей организации, так и в рамках определенных подразделений структуры или их групп. Согласно «Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих» (1998), весь управленческий персонал подразделяется на категории: руководители, специалисты, служащие [74].

Руководители – работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решения и наличие в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления организацией (руководители и его заместители), среднего уровня (руководителей функциональных и линейных

подразделений) и низового уровня (руководителей участков, бригад) [56].

Различают следующие *категории специалистов*:

функциональные специалисты, результатами, деятельности которых является управленческая информация (экономисты, финансисты, маркетологи и т.д.);

линейные специалисты, результатами, деятельности которых является обслуживание и контроль процесса производства (механики, энергетики и т.д.);

специалисты-технологи, инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-техническая или проектная информация.

Технические исполнители (служащие) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы, агенты и др.).

Персонал организации (специалисты, рабочие) также разделяется по уровню квалификации – специалист первой, второй категории, рабочий первого, второго или третьего разряда, водитель категории А, В, С.

Сотрудников организации различают также по продолжительности трудового стажа в данной организации и общему стажу, по уровню образования – работники с высшим образованием, незаконченным высшим, имеющим среднее специальное образование и т.д. [136].

В классификации персонала выделяют такие основания как профессия, пол, возраст и пр., но основным все-таки является разделение работников по выполняемым в организации функциям.

2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Менеджмент является центральным фактором и главным ресурсом в любой организации. Собственно носителями концепций и постулатов менеджмента организации являются люди. Элементами менеджмента организации являются культура, лидерство, мотивация, стиль, конфликтология, власть, социальная ответственность, коммуникации, групповая динамика, деловая этика, управленческие решения. Система менеджмента организации представлена на рис. 1.

С давних пор философы пытались выявить закономерности тех или иных форм поведения личности, определить, почему с одним человеком легко найти общий язык, а с другим нет никакой возможности, чем определяется логика поведения отдельного человека.

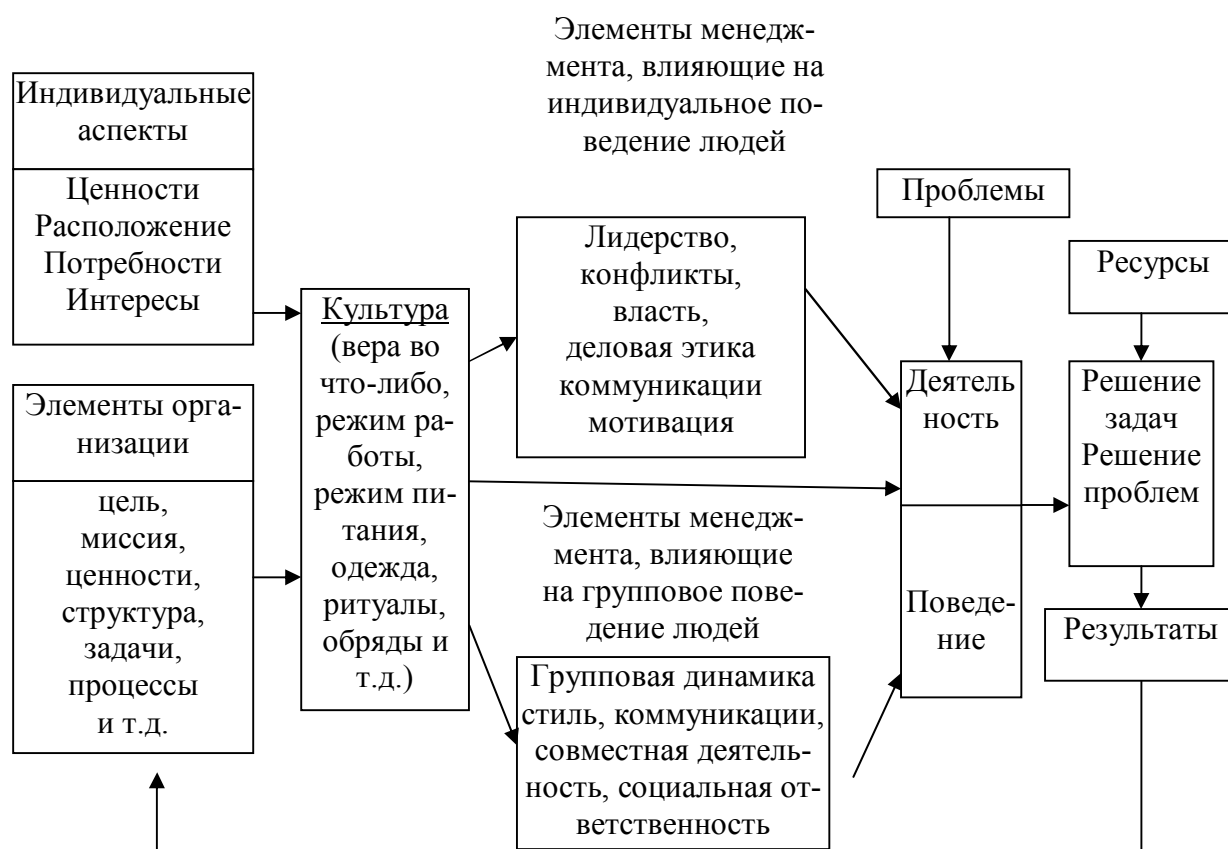


Рис. 1. Системное представление менеджмента организации

На поведение людей влияют цели и миссия организации, существующие процессы деятельности, декларируемые элементы организационной структуры, а также интересы, расположения, потребности и ценности. Каждый из этих факторов имеет свой диапазон в рамках национального менталитета.

Менеджмент представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающим миром, которые зависят от ряда факторов: системного, индивидуального и социального характера.

К основным факторам, характеризующим личность и ее поведение, относятся: природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности, система потребностей, мотивов, интересов и система управления личностью, ее "Я-образ".

Природные свойства индивида – это то, что заложено в нем от рождения и характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность.

Активность индивида выражается в стремлении к различным видам деятельности, проявлении себя, силе и скорости протекания психических процессов, двигательной реакции, т.е. выступает как свойство деятельности индивида. Ее выражением является, с одной стороны, большая энергия, стремительность в движении, деятельности, речи, а с другой - вялость, пассивность психической деятельности, речи, жестикуляции.

Некоторая часть факторов поведенческого менеджмента имеет индивидуальную окраску, т.е. так или иначе связана со свойствами личности.

Власть означает способность того или иного лица влиять на окружающих людей с целью подчинения их своей воле. Руководителю она позволяет распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать более эффективно работать, предотвращать возникающие конфликты, находить компромиссы с собой и окружением. Все источники власти разделяются на две большие группы. К первой группе относятся те источники власти, которые имеют личностную основу, ко второй – организационную основу, ее называют также структурно - ситуационной. Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется. Власть, ее источники и последствия в организации тесно связаны с лидерством.

Лидерством называется способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство достижения целей группы или организации, а иногда и своих собственных. В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, ведения за собой и следования в системе межличностных отношений в

группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным.

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают ей направленность. Зная потребности конкретных людей, можно разработать эффективную внешнюю систему менеджмента персонала. Для этого нужно знать механизмы возникновения внутренних побуждений и приведения их в действие. Потребности возникают и находятся внутри человека, они достаточно общие для разных людей, но имеют определенное индивидуальное проявление. Устранить потребности можно разными способами: удовлетворить, подавить и не реагировать или не реагировать на них.

Возникновение понятия **стиль управления** связано с именем К. Левина, который вывел три классических стиля управления: авторитарный, демократический и нейтральный [60]. Последующие исследователи внесли терминологические изменения: авторитарный стиль управления нередко стали обозначать как директивный, демократический как коллегиальный, нейтральный как либеральный или попустительский, а также расширили их классификацию. Изменился и подход к содержанию характеристик стилей управления. Если изначально они по своей сути они отражали всего лишь характер принятия решений в социальной группе, то в исследованиях последних лет предпринимается попытка установления более полной модели поведения управленца в процессе решения организационных задач и использования управленческих технологий.

Инновационное поведение представляет собой возникновение трудностей у новаторов и совокупность средств по их устранению или преодолению. Исследуются причины возникновения тех или иных социальных и психологических барьеров к нововведениям и степень их проявления в сознании и поведении работников организации в статике и динамике. В инновационном процессе одни психологические барьеры могут преодолеваются, а другие – усиливаться, что приводит к возникновению и разрастанию конфликтов, особенно при организации целевых и программно-целевых групп.

Взаимодействие индивидуальных факторов недостаточно исследовано, но очевидно они представляют собой сложный симбиоз.

Социальные факторы поведения людей включают несколько элементов.

Коммуникация (деловое общение) частично является искусством, в котором существенную роль играет чувство такта и ощущение контакта с партнером. В то же время уже появились определенные приемы и технологии, рекомендуемые как правильно и доступно излагать свои мысли, потребности и желания. Общаться людям приходится письменно и устно, при личной встрече, по почте и по телефону, а теперь и по Интернету. Для каждого вида общения также существуют свои технологии, своя культура и своя этика.

Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, от 50-80% времени управленцев тратится на групповые виды деятельности. Эффективность работы любого руководителя тесно связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена управленческой группы и управлять собственной рабочей группой.

Группа – это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более 10) находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. Группа обладает определенным групповым потенциалом, групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

Большинство людей принадлежит к нескольким группам. Индивиды участвуют во многих группах: семейных, учебных, организационных, партийных, по интересам и т.д. Группа является естественной и неизбежной частью жизни человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы. Они и определяют в той или иной степени жизнь каждого сотрудника в организации.

Разные типы совместной деятельности определяют разные типы группового взаимодействия между людьми, порождают специфические виды их контактов и взаимозависимостей. Степень взаимосвязанности работников в процессе труда с другими членами коллектива может быть также различной. Совместная деятельность, когда люди реально что-то делают вместе, должны соразмерять свои усилия, приравниваться друг к другу, понимать друг друга с полуслова, уже своим характером, способом разделения труда предполагает соответствующие отношения членов коллектива. Наивысшим уровнем высокого сотрудни-

чества и взаимодействия в организации является наличие управленческой команды единомышленников.

Понятие "**конфликт**" происходит от латинского *conflictus*, первоначально понимаемое как столкновение. Это слово в довольно близком, но не тождественном значении применяется в социальной психологии. Во многих случаях под конфликтом понимают одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которого лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций. Как известно, основными формами взаимодействия людей в совместной деятельности являются кооперация, соревнование (конкуренция), приспособление и компромисс (консенсус). Конфликтология – сложный процесс, который можно и нужно эффективно использовать в деятельности организации.

Этика – это отрасль знания, позволяющая рассматривать и оценивать человеческие отношения, а также поведение людей с точки зрения их соответствия некоторым разумным, общепринятым нормам. Под этикой понимается практическая реализация различных норм, применяемая в процессе поведения, связанного с деятельностью. Отсюда полезно различать этику как идеал и этику как действие. Управленца должно интересовать и то, и другое, но в рамках профессиональной или деловой этики принятой в организации или деловой среде. Существует "профессиональная этика", речь идет о нормах поведения управленца, о требованиях, предъявляемых обществом и современной этикой к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Деловая этика – это адаптированные к практическим нуждам управленца сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю деятельности и облику делового человека. Деловая этика – это также образцы и нормы взаимодействия с партнерами с использованием информационного и технического обеспечения.

Существует также **деловой этикет**, который формируется под влиянием традиций и определенных сложившихся исторических условий конкретной страны и ее культуры. Деловой этикет - это определенные нормы, регламентирующие стиль деятельности организации, манеру общения между ними, внешний вид управленца, последовательность и манера ведения коммуникаций.

Социальная ответственность – действия организации, предпринимаемые во благо членов коллектива организации сугубо добровольно, а не по требованию закона или давления извне. Это, в первую оче-

редь, социальный пакет определенных благ (мероприятий) распределяемых среди работников по определенным принципам (положениям).

Какие-то социальные действия могут быть направлены и на окружающее население, спортивные, детские, ветеранские и другие организации.

Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, более или менее приемлемых и разделяемых всеми членами организации. Часто организационная культура трактуется как философия и идеология управления, ценностные ориентации, ожидания, ритуалы и нормы, лежащие в основе отношений как внутри организации, так и во внешней среде. Ценности ориентируют людей в направлении поведения, которое считается допустимым или наоборот.

Атрибутом организационной культуры является символика, посредством которой ценности представляются членам организации. Есть организации, которые создают документы, в которых детально описываются нормы и стандарты поведения. Кроме того, существуют "ходячие" истории, легенды и мифы, которые передаются устно, но имеющим иногда большее влияние на людей, чем ценности рекламного буклета [123].

Принятие управленческих решений - это, в значительной степени, логический процесс, включающий совокупность этапов, которые могут привести к выработке и принятию решений. При этом способы, используемые управленцами для принятия решения, могут быть как формализованными, так и спонтанными. И хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, процесс принятия управленческих решений имеет рациональный, интуитивный характер или, основанный на суждениях.

Принятие решений является некоторым итогом деятельности работников, особенно управленцев с учетом индивидуальных, социальных и ситуационных факторов, и то, как они это делают, связано с поведением самого человека и его окружения.

Таким образом, поведение работников в организации – это сложный, многофункциональный и взаимовлияющий процесс, который влияет на деятельность организации и ее имидж во внешней среде.

Следует отметить, что элементы организации, факторы внешней среды, состав и содержание процессов (подпроцессов), экономические результаты деятельности организации непосредственно влияют на мышление, поведение ее членов, а, в конечном счете, и на деятельность организации.

Основные интегральные показатели деятельности организации в поведенческом плане: мобильность, сплоченность, устойчивость коллектива. В свою очередь, эти показатели состоят из нескольких отдельных показателей и признаков как социального, как и индивидуального характера.

Стрессоустойчивость является важным фактором поведения людей в коллективе. Напряженное состояние зависит от многих причин и может появляться случайно в процессе деятельности как на работе, так вне работы. Для снижения стресса в некоторых организациях проводятся мероприятия, снижающие физиологическую и психическую нагрузку на сотрудников.

Уровень влияния и степень проникновения элементов менеджмента в процессе деятельности организации настолько многообразно, что не поддается однозначному количественному измерению. Однако оценка уровня реализации на основе известных методов позволяет подойти к ранжированию элементов менеджмента. Попытка понять и повлиять на поведенческие факторы со стороны управленцев делались всегда с тем или иным успехом. Очевидно, их влияние усилится и станет более цивилизованным и эффективным в будущем по мере развития научного и технологического аппарата менеджмента.

Практически все элементы менеджмента реализуются с помощью некоторого спектра технологий, часть из которых достаточно обстоятельно описаны в работе [24]. Сложность однозначного технологического описания реализации элементов менеджмента связано с эмоциональной окрашенностью некоторых управленческих процессов, что либо мешает, либо помогает реализации управленческих задач. Взаимодействие элементов менеджмента между собой в различных социальных и экономических и социальных средах требует дополнительных научных исследований.

Если элементы и процессы системы организации являются достаточно определенными, устойчивыми и предсказуемыми, то элементы системы менеджмента имеют достаточно широкую трактовку даже в одной и той же социальной и экономической среде.

Содержание процесса управления также проявляется в его **функциях**. Многие авторы по-разному трактуют состав функций управления. Однако, на наш взгляд, их должно быть девять. Приведем их краткую характеристику.

Нормирование – это установление образцов или норм в каком-либо виде предметной или профессиональной деятельности.

Прогнозирование – это определение будущих контуров ситуаций, результатов или их тенденций, а также близких или отдаленных перспектив деятельности или состояния процессов.

Планирование – установление состава или содержания деятельности для решения задач (проблем).

Организация – использование средств и (или) механизмов для решения задач (проблем) и выстраивание их в виде операций и процедур в пространстве и времени с указанием сроков, исполнителей, ресурсов.

Учет – регистрация состояния процессов (объектов) мышления или деятельности в сознании или на носителях информации.

Контроль – регистрация масштаба и уровня отклонений от заданных норм и стандартов до, в процессе и после решения задач (проблем).

Анализ – это исследование содержания задачи, ситуации, процессов, объектов и т.д. включающее расчленение целого на части, установление связей между частями, понимание границ частей и целого и т.д.

Регулирование – поиск и выработка решений по устранению отклонений от заданных норм и стандартов в процессе деятельности.

Координация – установление рационального (оптимального) взаимодействия в деятельности людей по реализации задач (проблем) нескольких процессов или объектов.

Все функции управления, связанные с одним процессом, находятся в единстве и взаимосвязаны между собой и представляют собой функционально-управляющий блок (ФУБ), который изображается в виде упорядоченного графа на рис. 2.

Управление объектом представляет собой процесс или вид менеджмента. В организации протекают определенные процессы.

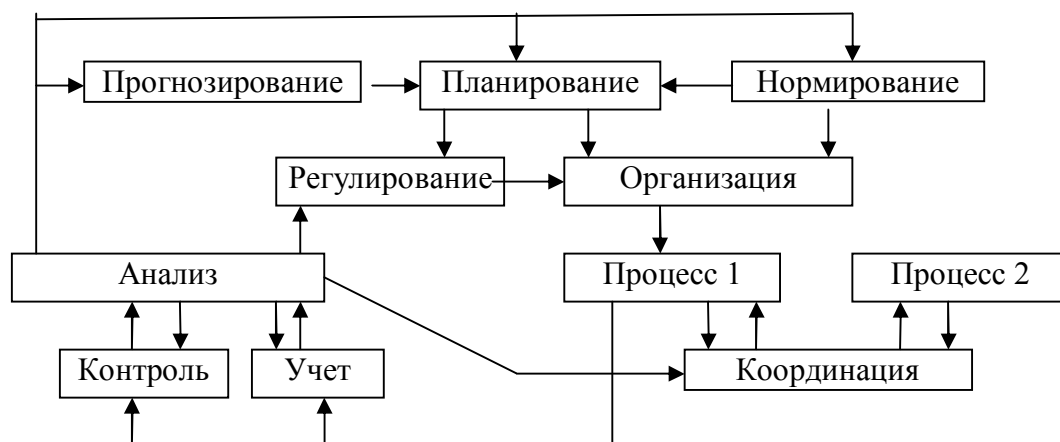


Рис. 2. Взаимодействие функций управления

Управляемая подсистема состоит из объектов, тесно взаимосвязанных между собой, управляющая подсистема включает соответствующую

щие этим объектам процессы или виды менеджмента (рис. 3.).

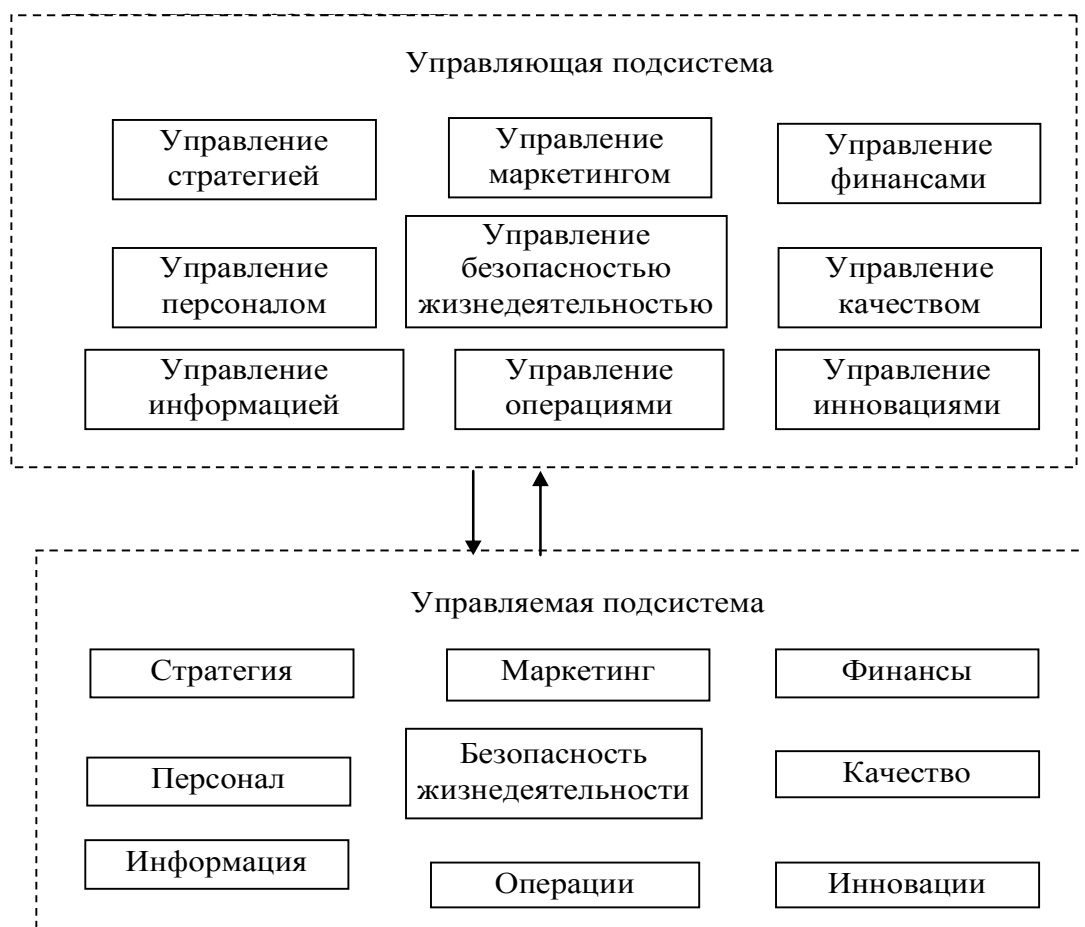


Рис. 3. Объекты и процессы организации

Однако на этом рисунке связи не показаны из-за их обилия и специфики для того или иного типа управленческой деятельности. Без особой ошибки можно сказать, практически все виды менеджмента связаны между собой, как и управляемые ими объекты. Каждый процесс менеджмента в организации характеризуется своей областью управленческой деятельности.

Дадим краткую характеристику основных видов менеджмента (видов управленческой деятельности).

Управление финансами – это процесс управления финансовыми потоками организации на основе современных методов.

Управление стратегией – это процесс управления целями, миссией, стратегией, политикой и тактикой организации.

Управление операциями – это процесс разработки и реализации общей стратегии и направлений операционной (производственной) деятельности организации.

Управление персоналом – это процесс управления человеческими ресурсами организации, обеспечивающее налаживание и поддержание

деловых отношений между сотрудниками, поддержание нормального социально-психологического климата в коллективе, а также развитие каждой личности.

Управление инновациями – это процесс по формированию среды, которая бы воспроизводила и осуществляла целенаправленный поиск, подготовку и реализацию нововведений, обеспечивающих конкурентоспособность и развитие организации.

Управление информацией – это процесс управления деятельностью по приобретению, хранению и использованию данных, необходимых для коммуникации, решения проблем и принятия решений в деятельности организации.

Управление качеством – это процесс управления деятельностью, которая обеспечивает проектирование, изготовление и реализацию производимой продукции (услуг), обладающих достаточно высокой степенью полезности в обществе и удовлетворяющих запросы потребителей.

Управление безопасностью жизнедеятельности – это процесс обеспечения защиты организации от внешних воздействий, позволяющих своевременно выявлять всевозможные потери и по возможности сохранить доход и получаемую прибыль.

Виды менеджмента в литературе часто называют функциями организации или функциональными подсистемами (ФП).

Если расположить объекты по вертикали, а функции менеджмента по горизонтали, то получится матрица функциональной деятельности организации (табл. 1).

Таблица 1. Матрица функциональной деятельности организации

Объекты	Функции управления								
	Прогнозирование	Нормирование	Планирование	Организация	Учет	Контроль	Анализ	Регулирование	Координация
Стратегия									
Финансы									
Операции									
Качество									
Персонал									
Информация									
Маркетинг									
БЖД									
Инновации									

Строка матрицы представляет собой один из видов менеджмента или ФП, которые сложились как отдельные области управленческой деятельности в организации и соответственно как учебные дисциплины.

Столбец матрицы представляет собой совокупность управленческих задач с позиции одной функции менеджмента, которые, несмотря на различное назначение, также тесно связаны между собой.

Основные функции организации (процессы, виды менеджмента) делятся на подпроцессы, управляющие миниобъектами. Подпроцессами (ФУБ) в организации также необходимо управлять. Однако выполнить это весьма сложно. Поэтому каждый подпроцесс необходимо представить в виде некоторой совокупности управленческих задач или функциональных задач управления (ФЗУ).

Максимально возможный перечень задач по конкретному процессу или подпроцессу представляет собой функционально-полный состав (ФПС) задач ФП или ФУБ. Практически каждая задача может быть представлена в виде преобразования некоторого объема входной информации в выходную с помощью набора процедур или алгоритма.

Таким образом, система управления организации состоит из некоторого количества ФП или видов менеджмента. Каждая подсистема состоит из некоторого числа ФУБ, которые, в свою очередь, состоят из нескольких функциональных задач управления (ФЗУ), связанных между собой упорядоченным графом. Каждая ФЗУ в организации состоит из конечного числа функциональных процедур управления (ФПУ), преобразующих входную информацию в выходную. На рис. 4. представлена многоуровневая структура системы менеджмента организации, выполненная по функциональному признаку.



Рис. 4. Функциональная структура системы менеджмента организации

В настоящее время особое место в организациях любого типа занимает процесс управления персоналом. В системе управления организацией данный вид менеджмента существует во взаимодействии с другими видами (стратегический, финансовый, инновационный, производственный менеджмент и т.д.). Рассмотрим подробнее строение процесса управления персоналом.

3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Все виды менеджмента в соответствии с рис. 4. можно представить как совокупность ФУБ, ФЗУ, ФПУ. Управление персоналом – это и есть некоторая целостность, которая поддерживает упорядоченное-устойчивое состояние своей и вышестоящей системы (системы управления организацией), посредством управления [73]. Поэтому управление персоналом является ФП, которая разбивается на части, например подбор, оценка, адаптация персонала. Предлагается системный граф ФП «Управление персоналом», включающий в себя несколько ФУБ [32] (рис. 5). Дадим их краткую характеристику.

Управление адаптацией персонала – это подпроцесс приспособления к содержанию и условиям организационной культуры и непосредственной социальной среде организации для эффективной деятельности и адекватного поведения.

Управление движением персонала – это подпроцесс перемещения работников внутри организации и включающий повышение, понижение в должности, перевод на другую должность, увольнение и т.д.

Управление обучением и переобучением работников – это подпроцесс, осуществляемый в целях получения профессиональных навыков и умений для выполнения конкретных должностных обязанностей. Предусматривает разные уровни подготовки.

Управление оценкой специалистов – это подпроцесс, осуществляемый, для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) на основе его индивидуального вклада в деятельность организации, личностных качеств и динамики профессионального развития.

Управление квалификацией специалистов – это подпроцесс целенаправленного повышения профессиональной компетенции специалистов для выполнения задач более высокого уровня.

Управление подбором персонала – это подпроцесс привлечения кандидатов на должность, отвечающих необходимым требованиям для занятия вакантных рабочих мест, а также определения соответствия виду деятельности и принятия решения о пригодности или непригодности кандидатов к должности.

Управление потребностью в персонале – это подпроцесс определения наличия вакантных мест, которые необходимо заполнить в

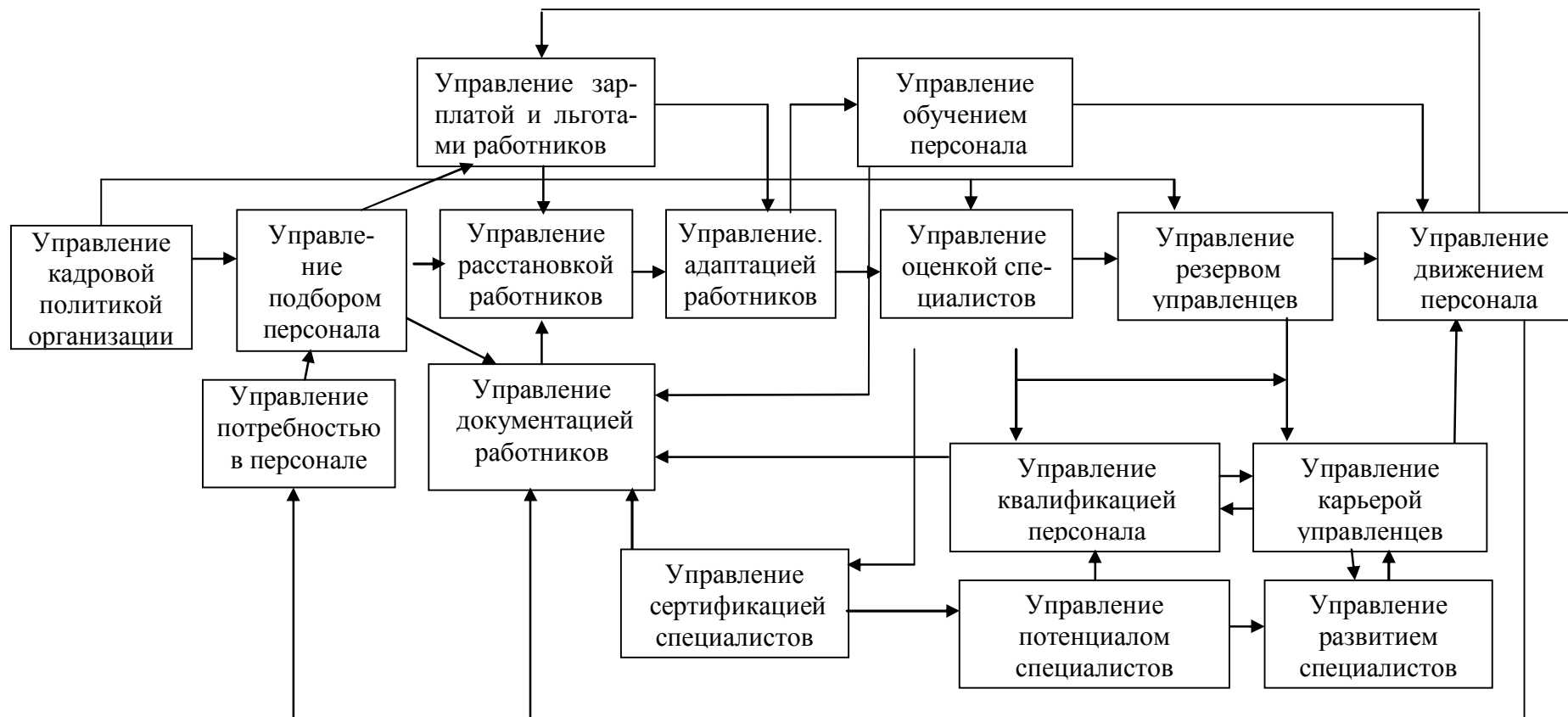


Рис. 5. Системный граф ФП «Управление персоналом»

соответствии с основными параметрами (количество, качество, время принятия), а также с требуемыми характеристиками специалиста.

Управление расстановкой персонала – это подпроцесс распределения (и перераспределения) работников по рабочим местам (должностям) на базе научно обоснованных норм затрат труда, а также с соблюдением определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу с учетом совместимости сотрудников.

Управление резервом управленцев – это подпроцесс выделения некоторых специалистов организации, обладающих соответствующим потенциалом для занятия в перспективе вышестоящих управленческих должностей.

Управление карьерой управленцев – это подпроцесс определения индивидуально-осознаной позиции некоторых специалистов и её поддержки для последовательного продвижения по служебной лестнице в организации.

Управление развитием специалистов – это подпроцесс улучшения личностных качеств специалистов, которые способствуют увеличению потенциала специалистов организации.

Управление документацией по персоналу – это подпроцесс планомерного оформления, ведения, хранения и выдачи кадровых документов по каждому отдельному сотруднику организации. В настоящее время многие организации ведут базу данных персонала с использованием программных средств.

Управление сертификацией специалистов – это подпроцесс, посредством которого третья сторона письменно удостоверяет, что конкретный специалист организации соответствует определенным квалификационным требованиям по конкретной профессии.

Управление заработной платой и льготами работников – это подпроцесс определения уровня вознаграждения по соответствующей должности и социальных льгот для различных категорий персонала, а также их изменение в соответствии с различными факторами (инфляция, профессионализм, движение по служебной лестнице).

Управление потенциалом специалистов – это подпроцесс определения перспективных возможностей работника на основе фиксации изменения его различных профессиональных и личностных качеств за определенный период времени.

Кроме вышеуказанных подпроцессов (ФУБ) важную роль в менеджменте персонала имеет один из подпроцессов стратегического менеджмента, а именно – *кадровая политика организации*.

Деление определенного вида менеджмента, в частности, управления персоналом на подпроцессы позволяет определить функционально-полный состав задач. Соответственно на этой основе делать более четкое распределение задач между специалистами соответствующих отделов.

Для каждого из этих подпроцессов могут быть реализованы функции управления (прогнозирование, планирование, регулирование, организация, нормирование, координация, учет, контроль, анализ), описанные выше.

Управлять подпроцессами (ФУБ) напрямую весьма сложно. Для этого появляются более мелкие элементы – функциональные задачи управления (ФЗУ). Для определения функционально-полного состава ФЗУ составляется матрица миниобъектов управления персоналом. Если расположить функции управления по одной оси, а ФУБ управления персоналом по другой оси, то на их пересечении получится конкретная ФЗУ, которую необходимо выполнить для реализации конкретной функции управления в данном ФУБ.

В матрице отмечается знаком "+" – реально существующие задачи, "-" означает отсутствие физического смысла данной задачи, "+/-" – существование задачи возможно при определенных условиях, "+*" – задача связана с задачей из другого подпроцесса (табл. 2).

Приведем пример некоторых задач **управления персоналом**, образованные и сформулированные с помощью данной матрицы: прогнозирование потребности в персонале, планирование подбора персонала, организация оформления кадровой документации, учёт расстановки персонала, контроль обучения, переобучения персонала, анализ повышения квалификации специалистов, регулирование движения персонала, координация расстановки и адаптации персонала.

Перечень всех ФЗУ управления персоналом приведен в [34].

Все они имеют право на существование, так как каждая из перечисленных выше ФЗУ несет свою смысловую нагрузку. Остается подтвердить это в дальнейшем разработкой технологии для каждой ФЗУ. Используя типовой системный граф функций управления из работы [22, 26], построим модель ФУБ «Управление оценкой специалистов» (рис. 6).

Таблица 2. Матрица ФУБ управления персоналом

Наименование ФУБ	Функции управления							
	1. Нормирование	2. Прогнозирование	3. Планирование	4. Организация	5. Учёт	6. Контроль	7. Анализ	8. Регулирование
01. Управление потребностью в персонале	+	+	+	-	+	+	+	+
02. Управление подбором персонала	+	+	+	+	+	+	+	+
03. Управление расстановкой персонала	+	+	+	+	+	+	+	+
04. Управление документацией по персоналу	+	-	+/-	+	+	+	+	+
05. Управление зарплатой и льготами работников	+	+	+	+	+	+	+	+
06. Управление адаптацией персонала	+	-	+	+	+	+	+	+
07. Управление обучение и переобучением персонала	+	+	+	+	+	+	+	+
08. Управление оценкой специалистов	+	-	+	+	+	+	+	+
09. Управление сертификацией специалистов	+	-	+	+	+	+	+	+
10. Управление квалификацией специалистов	+	+	+	+	+	+	+	+
11. Управление резервом управленцев	+	+	+	+	+	+	+	+
12. Управление движением персонала	+	+	+	+	+	+	+	+
13. Управление потенциалом специалистов	-	-	+	-	+	+	+	+
14. Управление карьерой управленцев	+	+	+	-	+	+	+	+
15. Управление развитием персонала	-	+	+	+	+	+	+	+

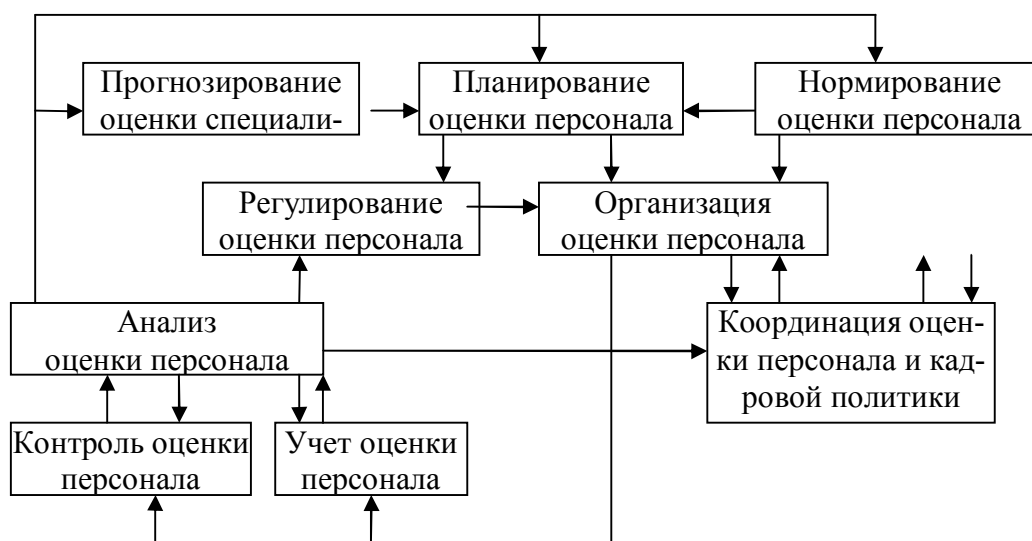


Рис. 6. Модель ФУБ «Управление оценкой специалистов»

Пример укрупненной технологии для ФУБ «Управление оценкой специалистов» представлен в [34].

Рассмотрим разработку технологий для всех ФЗУ, представленных в модели ФУБ «Управление оценкой специалистов», где будет представлено преобразование входной информации в выходную. Начнем разработку технологий с ФЗУ «Нормирование оценок специалистов». При этом не будем делать акцент на какой-то конкретной профессии, однако будем полагать, что и параметры и значение нормативов будет существенно отличаться для различных профессий.

В результате анализа литературы и других источников в качестве выходного документа возьмем *«Нормативы параметров специалистов по профессиям»*. В качестве входных документов выбраны следующие *«Положение о кадровой политике организации»*, *«Новые управленческие задачи, возможные ситуации, проблемы, вызовы времени»* и *«Предложения по изменению существующих нормативов параметров специалистов по профессиям»*. Эти документы должны обеспечить создание качественных нормативов по оценке специалистов по управленческим профессиям.

Полная технология ФЗУ «Нормирование оценок специалистов» представлена в [34].

Остальные технологии ФЗУ ФУБ «Управление оценкой специалистов», выполняются по аналогичной схеме. Они имеют одинаковую структуру и содержат все необходимые элементы. Таким образом, подтвердилось ранее выраженное допущение, что все выделенные по матрице ФЗУ (табл. 2) имеют полное право на существование.

Организуем поиск документов, используемых в ФЗУ ФУБ «Управление оценкой специалистов» в ФЗУ других ФУБ и ФП. Приведем пример поиска нескольких документов.

Само наименование и открытые стрелки в ФЗУ «Координация оценки персонала и кадровой политики» предполагают наличие смежной ФЗУ, а именно, ФЗУ «Организация кадровой политики организации».

В ФЗУ «Нормирование оценки специалистов» и «Прогнозирование оценки специалистов» используется документ «Положение о кадровой политике организации», который формируется в ФЗУ «Организация кадровой политики организации» ФУБ «Управление кадровой политикой организации» ФП «Управление стратегией организации».

Документ «Новые управленческие задачи, возможные ситуации, проблемы, вызовы времени» формируется в ФЗУ «Организация инно-

вационной политики организации» ФУБ «Управление инновационной политикой организации» ФП «Управление стратегией организации». Затем определяются информационные связи между ФЗУ.

Дополним модель ФУБ «Управление оценкой специалистов» еще двумя ФЗУ «Организация кадровой политики организации» и «Организация инновационной политики организации» (рис. 7).

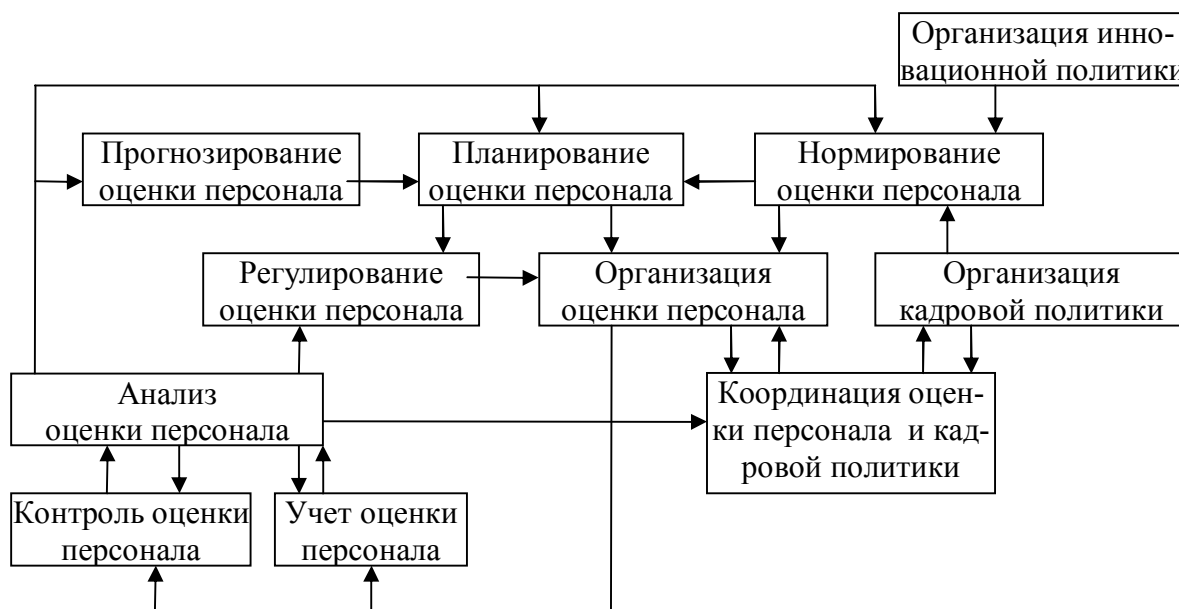


Рис. 7. Модель ФУБ «Управление оценкой специалистов»

Аналогично ведется поиск других смежных ФЗУ, участвующих своими выходными документами в технологиях решения ФЗУ ФУБ «Управление оценкой специалистов». Необходимо затем дополнить модель ФУБ «Управление оценкой специалистов» смежными ФЗУ других ФУБ, существующих в организации, что позволяет констатировать функциональную полноту разрабатываемого ФУБ. Однако это можно выполнить при условии, что это ФЗУ уже решаются в организации. Если этих ФЗУ нет, то производится проектирование входных документов для ФЗУ разрабатываемого ФУБ.

Все выявленные ФЗУ на каждом из ФУБ управления персоналом находятся в непосредственной взаимосвязи между собой. Кроме того, некоторые ФЗУ из различных подпроцессов также связаны между собой. Фрагмент представления этих взаимосвязей показаны в [34].

Все ФЗУ в рамках ФУБ управления персоналом должен распределяться между специалистами отдела по персоналу и службой подготовки персонала и закрепляться за ними в качестве функциональных обязанностей в должностных инструкциях.

Набор задач для определенной должности отдела персонала не может быть универсальным. Количественный и квалификационный состав этого отдела определяется размером и отраслевыми особенностями организации, а также отношением руководства к деятельности по управлению персоналом. Например, на малых предприятиях все задачи по управлению персоналом, кадровому делопроизводству перекладываются на одного специалиста – менеджера по персоналу, а в худшем случае эту работу совмещают со своими функциональными обязанностями офис-менеджер или бухгалтер.

Очевидно, что в настоящее время возникла необходимость определения критериальных требований к управленческому персоналу организаций, а именно специалистам, специализирующимся в управленческой деятельности на определенном виде менеджмента.

4. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие "политика организации" в общем случае включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кадровая политика организации обосновывает необходимость использования на практике конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами [32].

Говоря о кадровой политике, нельзя отождествлять ее с управлением персоналом. Понятия "управление персоналом" и "политика" сами по себе далеко не тождественны. "Управление" - термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является политика, в данном случае кадровая политика.

Кадровая политика организации - это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Её основной целью является сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности. Поэтому основными задачами кадровой политики являются: обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.; развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе; совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты (рис. 8).

Подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль за трудовой дисциплиной.

Термин "кадровая политика" имеет широкое и узкое толкования.

Широкое толкование: система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.



Рис. 8. Содержание кадровой политики организации

Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации;

Узкое толкование: набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации; в этом смысле, например, слова: "Кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием" - могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Рассмотрим основные виды кадровой политики:

- *пассивная* – руководство не владеет кадровой ситуацией. Отсутствует прогноз потребностей в персонале, методы его оценки персонала, конкретные программы действий. Деятельность кадровой службы сводится к текущей работе по устранению негативных последствий неожиданно возникающих кадровых ситуаций даже без попыток понять причины их возникновения;

- *реактивная* – службы персонала располагают средствами контроля и анализа кадровой ситуации, что позволяет находить решения проблем персонала;

- *превентивная* – есть прогнозирование кадровой ситуации. Службы управления персоналом располагают необходимыми для этого инструментами, позволяющими предвосхищать и своевременно реагировать на негативные кадровые ситуации. Однако при этом отсутствуют сред-

ства и возможности предварительного влияния на кадровую ситуацию в целях ее кардинального изменения и недопущения ее возникновения;

- *активная (рациональная)* – руководство имеет средства диагностики персонала и прогнозирования его состояния и потребностей в нем на среднесрочный и долгосрочный период, обладает средствами влияния на человеческие ресурсы, формирует необходимые программы;

- *авантюристичная* – службы управления персоналом не располагают средствами диагностики и прогнозирования, поэтому нет качественного прогноза кадровой ситуации и тенденций ее развития, но есть стремление на нее влиять. Действия предпринимаются при отсутствии анализа ситуации и планов [13].

Кроме того, кадровая политика по степени открытости компании подразделяется, соответственно, на открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется «прозрачностью» и ориентацией на внешний персонал (при комплектовании штата).

Закрытая кадровая политика характеризуется «клановостью» и ориентацией на собственный внутренний персонал [85].

В качестве примера, открытая кадровая политика чаще всего встречается в американских компаниях, тогда как закрытая больше присуща японским фирмам.

Цели кадровой политики могут формироваться следующим образом:

- безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области, соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, трудового кодекса, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;

- подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;

- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;

- формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутривыпускной демократии;

- разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров; подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;

- разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

Сегодня кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных программ, осуществляемых организацией в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала, и т.п.

Разрабатывают кадровую политику высшее хозяйственное руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба. Основные моменты этой политики широко обсуждаются в коллективе и с профсоюзами, в результате чего должен быть достигнут необходимый компромисс. К разработке кадровой политики могут и должны привлекаться посторонние специалисты и даже научные организации. Кроме того, кадровая политика организации формируется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние [1]. К внутренним факторам относятся такие как структура и цели организации, применяемые технологии; территориальное размещение фирмы; отношения и морально-психологический климат в коллективе; господствующая культура. В свою очередь внешними факторами, влияющими на кадровую политику, могут быть национальное трудовое законодательство; взаимоотношения с профсоюзами; экономическая конъюнктура; перспективы развития рынка труда.

Уровни разработки кадровой политики:

- региональный уровень требует учета производственных, природных, социальных, национальных особенностей региона и в своей законодательной и научно-познавательной части во многом повторяет общесоюзный. Практически организационные аспекты на этих уровнях прослеживаются весьма слабо, и в первую очередь, из-за отсутствия четкого, иерархически замкнутого субъекта управления;

- внутрипроизводственный уровень означает применение общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок в этой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом. Наряду с научной и юридической обоснованностью положения

внутренней кадровой политики должны быть максимально конкретны и адресны [13].

Всегда должно быть известно, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т.п. Внутренняя кадровая политика должна охватывать все направления кадровой деятельности (рис. 9) [32].

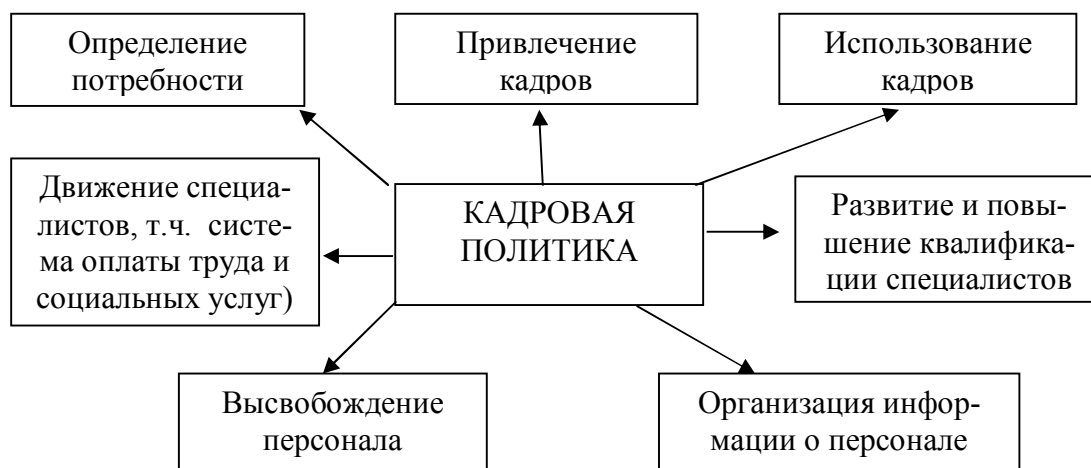


Рис. 9. Области кадровой политики

Основополагающие принципы формирования кадровой политики:

- научность, т.е. использование всех современных научных разработок в этой области, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

- комплексность, т.е. должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности, системность - учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;

- эффективность, т.е. любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Кроме того, кадровая политика включает в себя регламентацию различных направлений работ с персоналом. Эти направления работы тесно взаимосвязаны между собой. Поэтому для того, чтобы кадровая политика в отношении различных специфических кадровых вопросов была эффективной, она должна быть взаимонепротиворечивой и взаимодополнимой. При этом кадровая политика должна быть интегриро-

вана с управленческой, инвестиционной, финансовой и производственной политикой компании [85].

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

Деятельность по реализации кадровой политики называется кадровой работой. Под ней понимается единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, осуществляемый кадровыми службами и включающий в себя действия по достижению соответствия персонала стратегии и текущим задачам, решаемым организацией. Составными частями кадровой работы являются:

- планирование текущей потребности в персонале;
 - подбор, оценка, найм, профессиональная ориентация;
 - адаптация;
 - планирование и корректировка ближайших кадровых перемещений, карьеры;
 - работа с резервом;
 - разработка штатных расписаний;
 - мотивация;
 - разрешение конфликтов;
 - обеспечение безопасности труда;
 - организация повышения квалификации и обучения на данный год;
 - развитие и повышение потенциала персонала организации и пр.
- [1].

Ввиду всё большей ограниченности источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее растущей стоимости на первый план вышла задача развития и максимального использования уже имеющегося у фирмы трудового потенциала.

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации. Такой подход требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда и качественных перемен в рабочей силе на региональном, национальном и глобальном уровнях. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологи-

ческой и финансовой стратегиями и генеральными планами развития организации.

Представляется, что активная кадровая политика будет значительно эффективнее (нужные люди в нужном месте и в нужное время), если не только будут провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как (с помощью каких средств и приемов) можно реально достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что применение этих новшеств даст каждому работнику.

В кадровой политике любой организации на первом месте должен стоять человеческий фактор. *Основные характеристики кадровой политики:*

- связь со стратегией;
- ориентация на долгосрочное планирование;
- значимость роли персонала;
- философия фирмы в отношении работников;
- круг взаимосвязанных функций и процедур работы с персоналом.

Все эти пять характеристик "идеальной" кадровой политики вряд ли можно обнаружить в какой-либо конкретной фирме. Для задач теоретического анализа важно установить степень проявления каждой из них, чтобы выявить у каждой фирмы "профиль" кадровой политики, который, по-видимому, коррелирует с такими факторами, как положение компании на рынке, ее размеры, организационная структура - внутренние условия и применяемая технология.

Следует отметить, что общепринятого определения кадровой политики пока не выработано, что говорит о больших трудностях разработки этой проблемы.

Тем не менее, сегодня можно считать, что кадровая политика – это составная часть всей управленческой и производственной политики фирмы. Её цель – создание сплоченных, ответственных и высокопроизводительных человеческих ресурсов. При этом должны учитываться соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также важная роль профсоюзов.

С точки зрения работников предприятия, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. В общем виде принципы формирования кадровой политики приведены в табл. 3.

Таблица 3. Принципы формирования организации

Принцип формирования организации	Основные положения	Пояснение	
Принцип единой цели команд	Команды отдаются одним начальником по единой цепи		
Принцип формирования организации	Основные положения	Пояснение	
Принцип специализации	Однородные работы поручаются одним и тем же подчиненным, одним подразделениям	Идеал	Реальность
		Разделение работ без повторения одной работы	Трудно
		Распределение работ с обеспечением их однородности по качеству и количеству	Невозможно
		Распределение работ между всеми работниками без исключения	Невозможно
		Назначение старшего, когда несколько работников занимаются одной работой	Возможно (трудно)
Принцип делегирования полномочий	Ответственность за исполнение обязанностей следует по возможности передавать исполнителям обязанностей	Руководитель может уменьшать свою нагрузку. Решение принимается на нижнем уровне ближе к источнику информации, а следовательно, лучше и оперативнее. Осознание участия в хозяйствовании повышает мораль	
Принцип соответствия полномочий ответственности	Полномочия должны соответствовать ответственности	Если полномочия меньше ответственности, то исполнение обязанностей невозможно. Если полномочия больше ответственности, возможно злоупотребление властью	
Принцип ограничения норм управляемости	Число работников, которое непосредственно подчиняется руководителю, ограничено	Фактор ограничения норм управляемости зависит от характера и содержания задач, наличия помощников, способностей подчиненных, наличия средств управления и т.д.	

К основным факторам, определяющим выбор кадровой стратегии организации (фирмы, компании), относятся трудовое законодательство и характер рынка труда, созданные социальные институты, и преобладающие стереотипы поведения людей. Некоторые условия являются специфичными как для сферы бизнеса, так и для каждой организации. И руководители должны учитывать эти условия.

Кадровая стратегия будет трансформироваться с ростом организации, поэтому руководителю важно не пропустить момент, требующий

изменений в организации, своевременно к нему подготовиться. На определенной стадии роста, как бы хорошо ни сработалась команда, неизбежно потребуются ввести элементы формализации. И, наконец, модель кадровой политики формируется собственно стратегией, а также стилем управления главного руководителя. Поэтому руководителю очень важно уже вначале подумать о будущей модели организации, не подгоняя ее под собственный стиль управления.

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом:

- увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых. Однако это путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;

- никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);

- тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы), но увольняют менее квалифицированную часть рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не составит труда;

- значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до "лучших времен" на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто не свойственному основному профилю;

- увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

В ближайшем будущем в работе с персоналом все большее значение приобретут стратегические аспекты: они будут преобладать над традиционными исполнительскими задачами. Кадровая политика, ориентированная на будущее, в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий.

В области ведения персонала:

- количественное и качественное планирование персонала;

- структурирование и планирование расходов на персонал.

В области внутренней и внешней занятости:

- непрерывное последовательное планирование, сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;

- профессиональный кадровый маркетинг в учебных заведениях.

В области обучения и руководства персонала:

- введение в специальность;

- регулярное представление информации о стратегии и деятельности организации;

- повышение квалификации.

В системе выплат:

- гибкие структуры окладов;

- гибкая система начисления надбавок.

Одновременно важную роль сохраняют *традиционные инструменты управления кадрами:*

- планирование;

- привлечение человеческих ресурсов;

- повышение квалификации;

- администрирование.

Основные цели кадровой политики должны отвечать миссии организации и полностью отвечать концепции ее развития. Концепция развития должна охватывать самые различные направления деятельности организации и определять задачи руководства с учетом анализа реальной ситуации, складывающейся на фирме и на рынке.

Стратегическими факторами успеха в кадровой политике организации являются:

- приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;

- обслуживание клиентов с применением соответствующих технических средств;

- высокое качество продукции;

- использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;

- готовность к незамедлительной поставке;

- чувство экономической ответственности;

- соблюдение экономического равновесия;

- квалифицированный кадровый потенциал;

- адаптивные и гибкие организационные структуры.

Кадровая политика организации, определенная с учетом основных положений всех составных элементов концепции развития, включает:

- цели, связанные с внешними условиями деятельности организации (рынок труда, взаимоотношения с властями и т.д.);

- цели, связанные с внутренними условиями: улучшение отношений руководства организации со своими сотрудниками, участие персонала в управлении, углубление профессиональных знаний, совершенствования стиля руководства.

Задачи менеджмента персонала, таким образом, в основном, распространяются на оперативные области. При этом наиболее важным является оказание помощи руководителям различных уровней при выполнении ими своих функций по руководству организации и ее структурными подразделениями.

По статусу **служба управления персоналом**, как правило, является самостоятельным структурным подразделением организации. Руководит деятельностью службы обычно директор по кадрам, в подчинении которого могут находиться ряд отделов, секторов, групп или отдельных сотрудников, образованных по функциональному принципу (отдел кадров, сектор обучения и развития персонала, группа стимулирования и оплаты труда, менеджер по коммуникациям, инженер по технике безопасности и т.д.).

Направления деятельности службы управления персоналом обусловлены теми же факторами, что и для всей организации. Они же и определяют функции службы управления персоналом, к которым обобщенно можно отнести следующие:

- планирование персонала;
- набор, отбор и расстановка персонала;
- заключение и расторжение трудовых договоров, определение компенсационного пакета;
- учет затрат на персонал;
- ведение единой информационной базы данных по персоналу;
- профессиональная ориентация и адаптация;
- изучение и анализ морально-психологического климата персонала;
- обучение, подготовка и повышение квалификации персонала;
- мониторинг персонала, проведение аттестаций;
- создание кадрового резерва, программ регулярной работы с персоналом;
- развитие мотивации, планирование карьеры сотрудников;

- управление дисциплиной, разработка и реализация мероприятий по обеспечению соблюдения сотрудниками техники безопасности труда;

- рассмотрение жалоб и трудовых споров, юридическое обеспечение;

- улучшение условий работы и решение социальных вопросов.

Это далеко не полный перечень возложенных на службу персонала функций.

Структура службы управления персоналом может быть существенно различной в зависимости от масштабов деятельности организации, стратегии и тактики работы с персоналом. Для малого частного предприятия наиболее характерным является осуществление функций данной службы одним сотрудником или же совмещение должности менеджера по персоналу с какой-либо другой, например, часто функции кадрового делопроизводства выполняет секретарь, бухгалтер, юрист. А функции менеджера по персоналу принимает на себя сам директор организации – сам подбирает работников, сам назначает им зарплату, сам решает, какие курсы повышения квалификации им необходимы и так далее. На это уходит достаточно много его дорогостоящего времени. Если предприятие среднее, то создается служба персонала, в которую входят несколько сотрудников, распределяя эти кадровые функции между собой. А если фирма большая, то в ней уже создается управление или департамент по работе с персоналом, причем с входящими в него несколькими специализированными подразделениями: отделами и группами, каждое из которых отвечает за выполнение определенных функций.

Мировой опыт показывает что «критической массой», при которой появляется реальная потребность в создании самостоятельного структурированного управления с помощью профессионала в области управления персоналом, можно считать наличие в организации 50–70 сотрудников. Именно в этом случае открытие должности менеджера по персоналу экономически оправдано. Среднее число работников кадровых служб должно быть не более 1–2% персонала.

Для справки, в США в службах персонала занято около полумиллиона сотрудников (в среднем 10–15 чел. на 1000 работающих), причем в крупнейших компаниях 30% кадровиков – магистры и доктора наук. В России 1 кадровик приходится на 50–100 человек (в КБ «Российский кредит» на 5000 чел. приходилось 38 сотрудников службы управления

персоналом), в Германии – 130–150, во Франции – 130, в Японии – 40 чел. [13].

Служба управления персоналом может включать следующие отделы: отдел кадров; отдел обучения и развития; отдел оплаты и стимулирования работников; отдел социальных программ; отдел охраны труда; отдел коммуникаций.

Задачи соответствующего подразделения (отдела кадров, службы персонала и т.д.) обычно сводятся к следующему:

- создание и поддержание информационно-аналитической базы для принятия решений по вопросам управления персоналом;
- разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с внутрифирменными стандартами и современными концепциями управления персоналом;
- внедрение автоматизированных систем управления с целью максимально упростить и облегчить процесс накопления и обработки кадровой информации;
- обеспечение безопасных условий работы сотрудников организации, материального и морального стимулирования их деятельности.

Функции службы управления персоналом определяются, исходя из поставленных перед ним задач. Типичными основными функциями данного подразделения являются:

- участие в разработке и реализации целей и политики организации в области управления персоналом;
- разработка и реализация комплекса планов и программ развития персонала организации;
- прогнозирование и планирование потребности в персонале, участие в решении задач, связанных с удовлетворением каждого сотрудника условиями, содержанием и характером работы;
- улучшение качественного состава персонала организации, создание условий, стимулирующих постоянный рост профессиональной компетенции;
- формирование резерва кадров на основе анализа дополнительной потребности в персонале и политики планирования карьеры;
- контроль деятельности персонала, заключающийся в оценке социальной и экономической эффективности применения различных методов управления;
- мониторинг человеческих ресурсов, определение и наращивание человеческого потенциала работников.

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение службы управления персоналом может быть различным. Выделяются следующие основные варианты.

Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации (рис. 10).

Преимуществом данного варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству (рис. 11).



Рис. 10. Подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации



Р и с. 11. Подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству

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

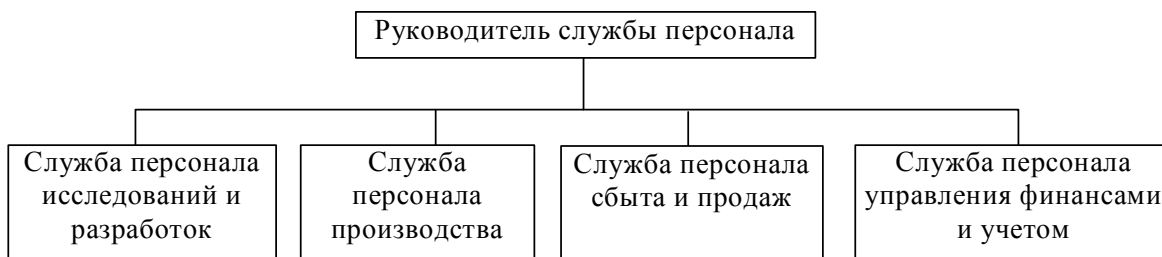
Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией (рис. 12). Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделе-

нием сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.



Р и с. 12. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

При достаточно обособленных в пространственном и административном отношении функциональных сферах организации возможен вариант построения службы управления персоналом, ориентированной на обслуживание функциональных сфер (рис. 13).



Р и с. 13. Структура управления организацией, ориентированной на обслуживание функциональных сфер

Иной принцип построения возможен при продуктивном типе построения оргструктуры (рис. 14).



Р и с. 14. Схема оргструктуры системы управления персоналом при продуктовой оргструктуре организации

Следует отметить, что само наличие централизованной службы персонала определяется степенью юридической и административной самостоятельности продуктовых дивизионов.

Региональная структура облегчает проблему учета специфики местного законодательства, нужд и обычаев, характерных для различных стран. Главное ее преимущество состоит в быстрой реакции на тот или иной фактор окружающей среды (рис. 15).



Рис. 15. Схема оргструктуры системы управления персоналом при региональной оргструктуре организации

Кроме рассмотренных бюрократических структур, выделяются **адаптивных структур**: проектные и матричные. Адаптивные структуры могут эффективно реагировать на происходящие изменения.

Проектные организационные структуры – это временные структуры, создаваемые для решения конкретной задачи. Цель состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых высококвалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества. Когда проект завершен, команда распускается.

Матричная организационная структура является вариантом проектной и образуется путем наложения проектной на постоянную для данной организации функциональную структуру (рис. 16).



Р и с. 16. Матричная организационная структура

В матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно. Все возможные ресурсы передаются руководителю проекта. Руководители функциональных отделов решают, где и как должна быть сделана та или иная работа.

5. УПРАВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЬЮ И ПОДБОРОМ ПЕРСОНАЛА

Термин планирование потребности в персонале широко используется в традиционном смысле для обозначения процесса определения того *когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене* потребуется организации сотрудников для реализации ее задач. Основная цель планирования потребности в персонале (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора - работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.

Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Неспособность большинства российских банков предугадать кризисы 1998 и 2008 гг. и соответствующим образом спланировать численность своего персонала заставила их руководителей предпринимать поистине драконовские меры по сокращению рабочей силы и издержек на нее. Те, кто этих мер не принял - разорились, но самое интересное, что значительное число банков пере усердствовало: сократило слишком много персонала или слишком сильно снизило заработную плату, что привело к нехватке квалифицированного персонала.

В то же время эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

- оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить неостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизации производственных процессов;

- совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

- организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;

- созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет отделу человеческих ресурсов разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.; сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда, и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

На первом этапе устанавливаются главные задачи исходя из целей организации. Они состоят в том, чтобы обеспечить необходимую количественную и качественную трудовую эффективность на каждом рабочем месте и в нужное время. Для этого осуществляется оценка имеющихся ресурсов. Определяется количественная (сколько работников необходимо для выполнения каждой операции производственного процесса) и качественная (сколько работников обладает необходимой квалификацией для выполнения своих обязанностей) потребность.

На втором этапе кадрового планирования вырабатывается кадровая стратегия организации в связи с общими условиями его развития и обновления, чтобы создавать предпосылки должностного и профессионального продвижения работников организации, установить необходимые условия труда с учетом его научной организации и обеспечить реализацию индивидуальных возможностей каждого работника. Иными словами производится оценка будущих потребностей, с учетом внешних и внутренних факторов предприятия, а также с использованием различных методов.

На третьем этапе определяются конкретные цели каждого сотрудника и уточняются принципы руководства внутри организации.

Конкретные кадровые цели ложатся в основу разработки кадровых мероприятий, которые представляют собой комплекс мер, направленных на реализацию кадровых задач, целей и стратегии с учетом потребностей работников на каждом рабочем месте (рис. 17). Кадровое планирование направлено как на удовлетворение запросов организации в целом, так и на обеспечение интересов сотрудников и общества в целом. Сегодня приходится в большей степени, чем в прошлом, искать возможности для согласования рыночных условий и интересов сотрудников.

Цель планирования – обеспечить фирму или компанию необходимой рабочей силой и определить неизбежные при этом издержки. Соответствующие мероприятия должны сопровождать процесс подготовки всех кадров - и рабочих, и руководящих работников, их адаптацию к условиям развивающейся организации.

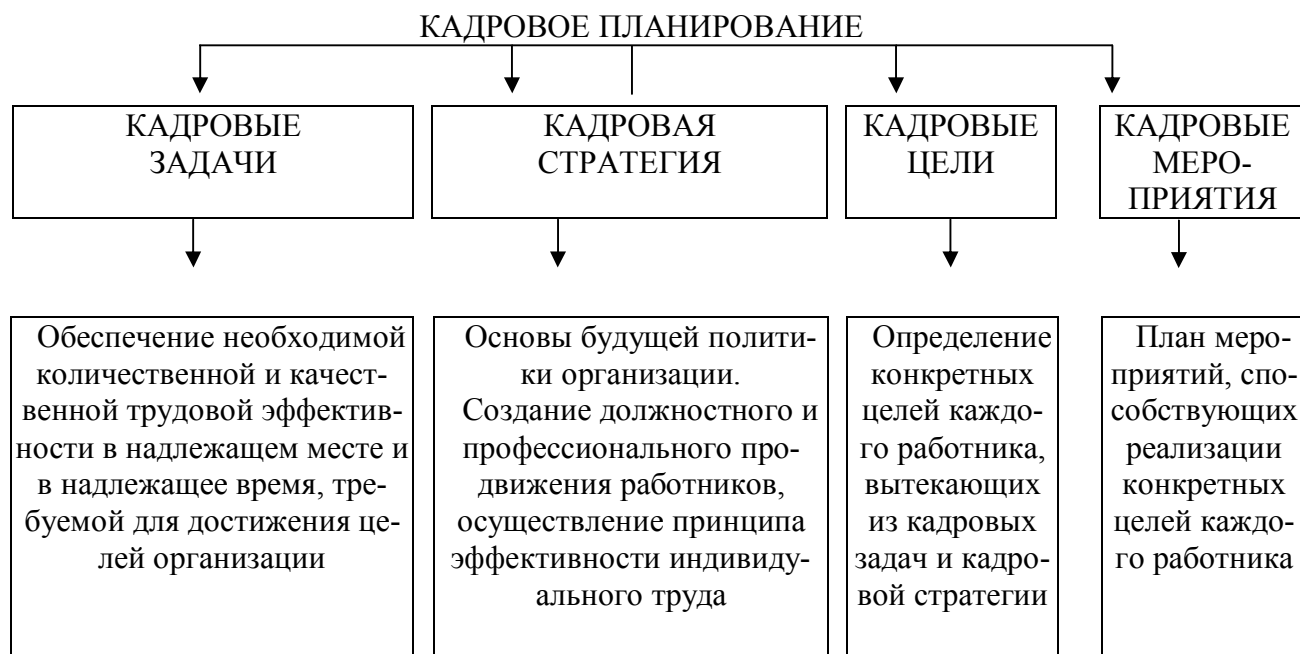


Рис. 17. Цели планирования персонала

Кадровое планирование охватывает три последовательных этапа:

- информационный этап. На этом этапе производятся сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вероятных вариантов ее развития в перспективе;

- этап разработки проектов кадрового плана. Анализ кадровых ситуаций и перспектив их развития создает основу для выработки альтернативных вариантов. На этом этапе проводятся исследования альтернативных проектов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей. Этот этап наиболее трудоемкий и требует высокого профессионализма работников кадровых служб;

- этап принятия решения, то есть утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации деятельности кадровых служб. Разрабатывается план с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штатов.

Обязательным условием при планировании необходимых штатов является и определение связанных с этим издержек.

Если текущая ситуация в организации обуславливает кадровый состав и кадровые структуры, а также их стоимость, отклоняющиеся от ранее принятых показателей, тогда на контрольном этапе может быть поставлен вопрос о необходимости начать процесс кадрового планирования заново.

Система использования сотрудников должна быть такова, чтобы они могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте. Это можно обеспечить наиболее эффективно только в том случае, если способности и склонности сотрудника максимально совпадают с требованиями, предъявляемыми к нему на данном рабочем месте. Целенаправленное обучение и повышение квалификации способствуют необходимому соответствию компетенции работника данному рабочему месту.

Методы определения количественной потребности в персонале. Существует множество различных методов определения количественной потребности в персонале, среди них такие как: планирование «от достигнутого уровня», метод основанный на трудоемкости продукции, метод расчета исходя из экономии численности работающих по всем факторам роста производительности труда.

Но наиболее распространенным являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах:

- по трудоемкости работ;
- по нормам выработки;
- по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов, и контроля за технологическим процессом.

При планировании численности рабочих определяется явочный и среднесписочный состав. Явочное число рабочих в смену ($Ч_{яв}$) – это нормативная численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции:

$$Ч_{яв} = T_p / (T_{см} * D_n * S * K_{вн}) \quad (1)$$

где T_p – трудоемкость производственной программы, нормо-часов; $T_{см}$ – продолжительность рабочей смены или сменный фонд рабочего времени одного рабочего, часов; S – число рабочих смен в сутках; D_n – число суток работы предприятия в плановом периоде.

Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих могут быть применены два основных метода: расчет по коэффициенту среднесписочного состава и по планируемому проценту невыходов на работу:

$$\mathcal{C}_{\text{сп}} = \mathcal{C}_{\text{яв}} * \mathcal{K}_{\text{сп}} \quad (2)$$

где $\mathcal{K}_{\text{сп}}$ - коэффициент среднесписочного состава. Этот коэффициент рассчитывается как:

$$\mathcal{K}_{\text{сп}} = F_n / f \quad (3)$$

где F_n - номинальный фонд рабочего времени (количество календарных рабочих дней); f - действительный фонд времени работы одного рабочего (планируемое число рабочих дней).

Планирование численности вспомогательных, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих.

Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии – по разработанным предприятием нормативам. Нормативы численности в зависимости от их назначения могут

разрабатываться не только по каждой отдельной функции управления, группам функций, предприятию в целом, но и по отдельным видам работ (учетные, графические, вычислительные и др.), а также по должностям (конструкторы, технологи, экономисты и др.).

Численность обслуживающего персонала может быть определена по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность уборщиков - по количеству квадратных метров площади помещений, гардеробщиков - по количеству обслуживаемых людей и др.

Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости и ряда других факторов.

Методы определения качественной потребности в персонале. Изменения в объемах производства, технике и технологии, в ассортименте продукции влияют не только на общую численность, но и на профессионально-квалификационную структуру рабочих. Для ее планирования используются различные подходы и методы. Так, можно рассчитать численность по каждой профессии (профессиональной группе), и на основании этого путем суммирования определяется общая

численность рабочих, а затем доля каждой профессиональной группы в общей численности.

Расчет может быть выполнен и по-другому: вначале определяется общая численность рабочих, а затем она распределяется в соответствии с существующей (или заданной или прогнозируемой) структурой по профессиям (профессиональным группам).

В первом случае есть опасность, что суммарная численность по профессиям, рассчитываемая по каждой из них на основе своей методики, не будет соответствовать общей численности, рассчитанной укрупненным способом, причем различия могут быть весьма существенными.

Во втором случае точность расчета зависит от правильного определения самой профессиональной структуры в предстоящем периоде.

Другой подход к расчету перспективной структуры рабочих по профессиям основан на анализе изменения уровня производительности труда по профессиональным группам. Чем выше производительность труда, тем меньшая численность необходима для выполнения того же объема работ. Предпосылкой применения данного метода расчета будущей профессиональной структуры рабочих кадров, является организация учета изменения уровня производительности труда не в целом по всем рабочим, а по рабочим наиболее массовых профессий. Кроме того, рост производительности труда должен сопровождаться высвобождением излишней численности, а отсюда и изменением доли данной профессиональной группы рабочих в общей численности.

Источники потребностей организации в персонале. Чтобы определить потребности организации в персонале, необходимо понимать, под влиянием каких факторов они формируются. Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

Внутриорганизационные факторы. Потребности организации в рабочей силе зависят прежде всего от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели организации могут быть представлены как в виде долгосрочной стратегической задачи ("обеспечить наивысшее качество автомобильного сервиса и 100%-е удовлетворение заказов клиентов"), бизнес-стратегии ("ежегодно увеличивать объем реализации на 10% за счет создания сети франчайзов") или бизнес-плана ("заработать в 2000 г. 20 000 долл. на продаже пейджером через салоны связи"). Чем конкретнее организаци-

онная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее реализации.

У компании со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, и планирование персонала не представляет особой сложности. И наоборот, если организация меняет стратегию – переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса, потребности как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться.

Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе – внутриорганизационная динамика рабочей силы – увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.п. Отдел по персоналу должен отслеживать эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения.

Внешние факторы. Среди множества внешних факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда – источника рабочей силы для большинства современных организаций.

Макроэкономические параметры – темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного сектора народного хозяйства за счет сокращения другого) – оказывают сильное воздействие как на стратегию компании (потребности в человеческих ресурсах), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов).

Например, устойчивый экономический рост, как правило, приводит к увеличению платежеспособного спроса в экономике и, следовательно, предоставляет компании возможности для увеличения объемов реализации. Одновременно с этим наблюдается возрастание спроса на труд и, соответственно, заработной платы. В экономически развитых странах существуют детальные прогнозы эволюции разнообразных макроэкономических параметров, поэтому задача отдела человеческих ресурсов состоит прежде всего в определении влияния предполагаемой динамики макроэкономических показателей на потребности в человеческих ресурсах данной организации.

Например, как скажется ожидаемый в 2007 г. рост валового внутреннего продукта США и дальнейшее повышение средней заработной платы на три процента на потребности «Дженерал Моторс» в человеческих ресурсах (численность сборщиков, их квалификация, географическое распределение)? Очевидно, что эти потребности были бы иными

при сокращении ВВП и росте безработицы, несмотря на то, что цели компании и ее ресурсы, остались бы неизменными.

В нашей стране, где экономические прогнозы развиты недостаточно, задача усложняется – часто необходимо определить не только влияние известной макроэкономической динамики на потребности организации в рабочей силе, но и предугадать, какой будет эта динамика.

Развитие техники и технологии может самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Достаточно вспомнить пример персональных компьютеров, заменивших миллионы счетоводов во всем мире. Специалисты по человеческим ресурсам должны работать в тесном контакте с техническими экспертами компании, чтобы заблаговременно оценить влияние возможного внедрения новой техники или технологии на потребности организации в персонале.

Политические изменения могут влиять на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства), регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране. Снижение обязательных выплат в фонды социального страхования автоматически сокращает издержки на рабочую силу и может сделать прибыльным для компании привлечение дополнительных рабочих, которые прежде не могли быть наняты из-за высоких издержек. Применительно к данному фактору сложность для специалистов по человеческим ресурсам состоит не столько в прогнозировании влияния определенных политических изменений на потребности в рабочей силе, сколько в предсказании самих изменений, особенно в нашей стране.

Конкуренция и состояние рынка сбыта, изменяющиеся под воздействием множества факторов, оказывают самое прямое влияние на потребности компании в человеческих ресурсах. Усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке, как правило, означает, что компании необходимо подумать о сокращении численности своих сотрудников. И, наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнительной рабочей силы. Искусство предсказания состоит в данном случае в способности определить тенденции развития рынка и их влияние на потребности в персонале раньше конкурентов и воспользоваться этим преимуществом – например, заранее начать подбор квалифицированных специалистов, ожидая увеличения спроса на продукцию организа-

ции. Успешно решить данную задачу можно за счет тесного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам и маркетингу, занимающихся исследованиями рыночной динамики.

Методы прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах. Понимание динамики факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, является основой планирования человеческих ресурсов. Современные организации используют различные методы планирования – от самых простых до сложных многофакторных моделей.

Экстраполяция - наиболее простой и часто употребляемый метод, состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Компания «Лис» занимается оптовой реализацией продовольственных товаров. В 1994 г. компания имела 5 коммерческих агентов и объем реализации 500 000 долл. В 1995 г «Лис» намерена достичь объема реализации в 700 000 долл., следовательно, ей потребуются 7 коммерческих агентов (объем реализации на одного агента 100 000 долл.).

Привлекательность метода экстраполяции состоит в его общедоступности, ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде. Многие организации пользуются методом *скорректированной экстраполяции*, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников, - повышение производительности труда, повышение цен и т.д.

Экспертные оценки - это метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Отдел человеческих ресурсов занимается сбором и обработкой их оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей могут использоваться различные методы - групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленный отделом человеческих ресурсов вопросник), метод Дельфи. Последний представляет собой письменный диалог между отделом человеческих ресурсов и группой экспертов. Отдел человеческих ресурсов разрабатывает вопросник по поводу потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с новыми вопросами. Эта процедура по-

вторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут согласия в отношении потребностей в рабочей силе.

Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей; их знания и опыт придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективности их суждений.

Компьютерные модели представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей в рабочей силе, однако довольно высокая цена, а также необходимость специальных навыков для их использования ограничивают область применения метода крупными организациями.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, служба персонала определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий – детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов и, собственно, приема на работу.

Требование к кандидату на занятие вакантного рабочего места. Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам приносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель – требований к конкретному рабочему месту.

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника отдела че-

ловеческих ресурсов). Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов.

Использование квалификационной карты дает так же возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенций (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенций используется также как квалификационная карта – компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Привлечение кандидатов. Определив требования к кандидату (в

форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов, основная задача которого - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов. Опыт первого объявления о приеме на работу компании Макдональдс в Москве, на которое откликнулись десятки тысяч кандидатов, является хорошо известным примером того, как организация, неверно спланировавшая свою кампанию по привлечению кандидатов, может оказаться в критической ситуации, будучи не в состоянии справиться с их наплывом.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках а, также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В тоже время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя".

Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с "неформальностью" – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области

подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и так далее, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей [129].

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений - необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ - объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие.

Интернет. Всемирная сеть является важным источником привлечения персонала. Достоинствами Интернета можно считать снижение затрат времени и средств на привлечение кандидатов, географическую широту контактов, возможность ведения диалога в реальном режиме времени с претендентами, находящимися в любой точке мира. Минусом данного метода является ограниченные возможности оценки потенциала кандидата, поэтому окончательное решение о приеме на работу принимается только после личной встречи.

Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения "свежей крови" - молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов.

Государственные центры занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. Такие учреждения обычно называются Федеральными центрами по трудоустройству, су-

ществуют они в каждом административном округе - республиках, областях, муниципальных округах и т.д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях – возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных.

Частные агентства по подбору персонала (рекрутинговые агентства). Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – 30-50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора [129].

Headhunting. Этот английский термин дословно переводится как «охотники за головами». Данным способом привлекаются высококлассные специалисты на руководящие должности из конкурирующих организаций. При этом осуществляется как поиск через деловые контакты, изучение персонала, работающего у конкурентов, так и через базы данных специализированных агентств или посредством организации выставок и презентаций. Минусами этого метода являются ухудшение отношений между организациями, кроме того, новому работнику автоматически ставится уровень заработной платы выше, чем у специалистов, занимающих аналогичную должность. Этот способ весьма дорогой и не всегда оправдывает затраченное время и средства, поэтому применяется крайне редко [136].

Наглядная агитация. Люди-сендвичи, у которых спереди и сзади висят плакаты с предложением работы. Или они носят определенные знаки отличия, демонстрирующие их принадлежность к какой-либо фирме. Такой метод более распространен на западе. Плюсами его являются дешевизна и простота в использовании. Минусом – небольшая территория охвата [85].

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод – не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов

должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

Содержание отбора во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем виде может быть представлено следующей схемой:

Первичный отбор → Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов → Справки о кандидате → Собеседование с руководителем подразделения → Испытание → Решение о найме.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются – *анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.*

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора.

Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов. В тоже время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняш-

нее состояние и способность к профессиональному развитию. Человек мог иметь отличные оценки по математике десять лет назад, но быть не в состоянии произвести элементарные вычисления сегодня. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно, предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкет.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью *специальных тестов*. Первоначально "тесты на профессиональную пригодность" применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском - космонавтов, летчиков, военных. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и, особенно, развитию руководителей, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в т.ч. способность выполнять определенные производственные функции.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками службы персонала. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела человеческих ресурсов должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата – аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседование сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов, если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

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

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. Отдел человеческих ресурсов может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

Некоторые западные организации, разочаровавшись в качестве получаемой информации, полностью отказались от использования дополнительных источников информации о кандидате. Такой подход представляется неправильным, поскольку контакты с людьми, знающими

кандидата, позволяют, по крайней мере, обезопасить организацию от шарлатанов – если в резюме сказано, что человек работал заместителем директора магазина, а в действительности он был экспедитором, это должно насторожить сотрудников отдела человеческих ресурсов.

Медицинский осмотр. Для многих должностей обязательным является прохождение медицинской комиссии, при найме сотрудников сферы питания, водителей водолазов, летчиков и т.д. Целью предварительных медицинских осмотров является определение соответствия состояния здоровья кандидатов и поручаемой им работы. Согласно статье 76 Трудового кодекса РФ работодатель обязан отстранить от работы сотрудника или кандидата на должность не прошедшего обязательный предварительный или периодический медицинский осмотр, а также при выявлении в соответствии с медицинским заключением противопоказаний для выполнения сотрудником или кандидатом работы, обусловленной трудовым договором [36].

Выбор кандидата и предложение. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем руководителя, Генеральным директором и т.д., прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

Отдел человеческих ресурсов готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы - дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.п. Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения направляется кандидату.

Интеграция новых сотрудников в организацию. Как мы видели подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс – к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства, которые будут возрастать по мере того как он начнет проходить профессиональное обучение, получать заработную плату и т.д. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев.

Как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями

ми и сложность интеграции в новую организацию. Предотвратить увольнения по первой причине должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников, а так же испытательный срок.

Интеграция начинается с процесса ориентации, т.е. получения сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Ориентация должна содержать в себе два компонента - информацию об организации в целом и информацию о подразделении и рабочем месте нового сотрудника.

Общая ориентация знакомит сотрудника с историей организации, ее сегодняшним состоянием, выпускаемой продукцией и оказываемыми услугами, структурой управления, включая имена ключевых руководителей, расположение филиалов и т.д., правилами внутреннего распорядка, основными процедурами компании, льготами для сотрудников, возможностями для повышения квалификации и профессионального роста. Проведение этой части ориентации является, как правило, функцией отдела человеческих ресурсов.

Следующий этап интеграции происходит непосредственно на рабочем месте и основная ответственность за его успех лежит на руководителе подразделения, в которое приходит новый сотрудник. Руководитель должен представить его коллегам, познакомить с производственными функциями, объяснить распорядок работы, особенности подразделения [129].

Как уже было сказано, наибольшее число новых сотрудников покидают организацию в первые три месяца работы. Хорошо подготовленные программы интеграции позволяют значительно сократить эти потери, однако избежать их полностью не удастся практически ни одной компании – люди увольняются по собственному желанию. Руководству организации чрезвычайно важно знать истинные причины их увольнений, поэтому отдел человеческих ресурсов должен собирать соответствующую информацию и анализировать ее. Наиболее распространенный метод сбора такой информации - собеседования с покидающими компанию работниками. В ходе собеседования необходимо узнать подробно о том, что побудило человека принять решение об увольнении, о его взаимоотношениях с руководством, коллегами и подчиненными.

6. УПРАВЛЕНИЕ РАССТАНОВКОЙ, АДАПТАЦИЕЙ, ОБУЧЕНИЕМ И ПЕРЕОБУЧЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

Расстановка персонала в организации, прежде всего, предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала на базе научно обоснованных норм затрат труда (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП).

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу с учетом социально-психологических аспектов совместимости сотрудников.

Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) должна осуществляться не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями процесса производства, но и с учетом интересов и склонностей работников, т.е. работники служб управления персоналом должны учитывать следующую цепочку (рис. 18).



Рис. 18. Взаимосвязь требований при расстановке персонала

Постановка задачи оптимизации соотношения кадров фирмы и соответствующих ее целей в реализации создает необходимость решения двух проблем: проблемы приспособления и проблемы распределения (рис. 19) [50].

Первая проблема имеет две стороны. Во-первых, речь идет о приспособлении труда к человеку, т.е. об организации рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, новом распределении рабочих заданий, технологических изменениях, способствующих улучшению условий труда. Во-вторых, имеется в виду приспособление человека к труду, что находит конкретное выражение в мероприятиях по повышению квалификации или переквалификации работников.



Рис. 19. Структура проблематизации расстановки кадров

Основная задача расстановки персонала заключается в решении проблемы распределения, т.е. в наиболее оптимальном размещении персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ и принимать во внимание личные качества работников. Целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения этой проблемы можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой.

Применение профильного метода требует аналитического отбора требований и личных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом. Основу профильного метода составляет каталог характеристик-требований, предъявляемых к человеку на данном месте работы. Характеристики должны быть описаны и разделены на определенное количество групп (в зависимости от степени выраженности). Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован, причем каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника.

Сравнение уровня (профиля) требований, обусловленных конкретно работой, и уровня (профиля) качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

Расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производствен-

ный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только личные качества каждого члена, но и эффект их сочетания – так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности.

Многие исследователи считают, что даже если человек гений в своем деле, в своей профессии, он может не раскрыться в силу своих личностных качеств.

На начальном этапе, когда коллектив еще только создается, руководителю необходимо подобрать персонал так, чтобы люди психологически максимально подходили друг другу.

В начале 20 г. XX в. швейцарский психиатр К.Г. Юнг в своей работе «Психологические типы» (1923 г.) высказал мысль, что поведение человека не является случайным, а значит, поддается предсказанию, а стало быть, и классификации. По его мнению, «различия в поведении определяются предрасположениями, относящимися к основным функциям нашего существа, качествами, свойственными нам на протяжении всей жизни. Эти качества проявляются в первые же мгновения жизни и со временем из них формируется то, что потом мы называем характером» [34].

Таким образом, в начале XX века в психологии появилось новое направление – соционика (типоведение), которая, в свою очередь, дала развитие методу социоанализа. Этот метод успешно применяется в кадровой работе многих российских и зарубежных компаний.

Методика очень проста в использовании. Она стандартизирована и подана в наглядной форме, что позволяет легко использовать ее как руководителю, так и кадровым службам. С ее помощью можно определить степень естественной психологической, информационной и деловой совместимости членов коллектива.

Личность – устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

Метод социоанализа основан на изучении психотипа личности.

Психотип – определенный набор устойчивых характеристик личности, выявляемых по четырем шкалам (табл. 4).

Таблица 4. Характеристика шкал предпочтения человека

	Экстраверт	Интроверт
Восстановление энергии	Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, знаний, вещей)	Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений)
Сбор информации	Человек сенсорного типа Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное	Человек интуитивного типа Предпочитает получать информацию посредством «шестого чувства» и обращает внимание на возможности
Принятие решений	Человек мыслительного типа Принимает решения «головой», основываясь на логике и объективных соображениях	Человек чувствующего типа Принимает решения «сердцем», основываясь на личных убеждениях и субъективных ценностях
Образ жизни	Человек решающего типа Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни	Человек воспринимающего типа Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни, пренебрегает личным планированием и распорядком дня

1. Интроверсия – экстраверсия (I-E).

Характеризует способ взаимодействия с окружающим миром.

Интроверт ориентирован более внутрь себя. Он хорошо понимает движения собственной души, разбирается в сложном устройстве своего богатого, развитого внутреннего мира и опасается неожиданностей со стороны мира внешнего. Интроверт трудно заводит новые знакомства, он не сразу приживается в новом коллективе.

Экстраверт, наоборот, легко вступает в контакт с незнакомыми людьми, он как бы постоянно переносит себя во внешнюю обстановку, существует во внешнем мире, при этом редко задумывается о противоречиях собственной души. Экстраверт часто бывает неожиданен сам для себя, однако хорошо разбирается, что и как должно происходить вокруг него.

2. Интуиция – сенсорика (N-S).

Характеризует способ восприятия информации.

Интуитивист – человек, который видит то, что скрыто от глаз. Он осмысливает глубинные возможности и способности человека, внутреннее содержание предметов и явлений, чувствует их развитие во времени, обладает предчувствием. Может отвлечься от конкретной, окружающей его в данный момент обстановки и унести в мечтах в абстрактные теории и необычные идеи.

Сенсорик целиком погружен в данную конкретную обстановку, чрезвычайно ярко воспринимает каждую ее деталь. Сенсорик прекрасно ощущает пространство и себя в нем, двигается уверенно, умеет

удобно расположиться, понимает, что такое комфорт и умеет его создать, всегда отдает себе отчет в собственном самочувствии.

3. Этика – логика (F-T).

Характеризует направленность мышления.

Этик хорошо чувствует и понимает состояние другого человека: его настроение, чувства. Этик видит, как относятся к нему и как складываются отношения между другими людьми. Он решает сложные проблемы человеческих взаимоотношений творчески и независимо, полагаясь в основном на собственное мнение.

Логик – творческая личность во всем, что касается дела, деловой целесообразности, техники и технологии и т.д. В то же время логик старается избегать сложных в этическом плане ситуаций, т.к. считает, что человеческие страсти не несут конструктивного начала и являются помехой делу.

4. Рациональность – иррациональность (J-P).

Характеризует способ организации жизни.

Рациональные люди обычно заранее продумывают линию поведения, настраиваются на выполнение каких-то действий и стараются проделать все, как задумали.

Иррациональный, наоборот, очень легко подстраивается под ситуацию, гибко меняет свое поведение, действует импульсивно, часто непоследовательно.

Имея четыре шкалы, можно скомбинировать 16 типов личностей.

Интертипные отношения – взаимоотношения, возникающие между людьми, принадлежащими к тому или иному психотипу. Как показывает практика, для эффективной работы предприятия благоприятны далеко не все возникающие интертипные отношения, а только те, которые построены по определенным принципам взаимодействия. Дело в том, что каждый психотип имеет как сильные, так и слабые стороны, это должно учитываться при подборе персонала, создании рабочей группы и др.

При правильно построенном взаимодействии сильные стороны психотипов проявляются наилучшим образом, а слабые компенсируются. Наиболее устойчивые и благоприятные для делового сотрудничества отношения реализуются в дуальных парах, триадах, квадрах [34].

На сегодняшний день разработаны соответствующие тесты, позволяющие еще на этапе подбора персонала определить будущее поведение новичка в группе, скорость его адаптации в коллективе.

Социоанализ может с успехом применяться для решения таких кадровых вопросов, как: набор новых сотрудников, управление конфликтами в коллективе, обучение и развитие сотрудников, распределение обязанностей между ними, мотивация персонала, формирование команды. Метод основан на изучении глубинных психологических характеристик, практически не изменяющихся в течение всей жизни, поэтому рекомендации носят не сиюминутный, а долговременный характер.

Использование метода социоанализа позволяет проводить расстановку персонала не только на основе профессиональных навыков и знаний работников, но и на основе их личностных качеств.

Расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) – одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Правильная расстановка кадров предполагает, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальное отклонение и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи является тарифно-квалификационные справочники (ТКС). Их применение позволяет избежать неоправданного разнорядия при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

Одна из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала - управление адаптацией.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается со-

ответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

- **психофизиологический** - приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

- **социально-психологический** - приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

- **профессиональный** - постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества);

- **организационный** - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

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

Основными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, являются:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [67].

Продолжительность процесса адаптации нового сотрудника зависит от многих факторов, в первую очередь от приспособляемости новичка, от его адаптивности.

Адаптивность человека определяется возможностью предвидеть основные негативные факторы, с которыми он может столкнуться и быстро на них реагировать.

Обычно адаптация на «самотеке» продолжается 1–1,5 лет, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев.

На продолжительность адаптации также влияют следующие факторы:

- социально-демографические характеристики и свойства личности (пол, возраст, семейное положение, образование, степень соответствия образования и выполняемой работы, профессиональная квалификация);
- характер, содержание, условия и организация работы;
- условия профессионального обучения, повышения квалификации и продвижения;
- социально-бытовые условия (уровень заработной платы, уровень развития социальной инфраструктуры, удаленность от места жительства и т.д.);
- ориентация и установки в труде, мотивы выбора профессии;
- уровень межличностного общения в коллективе и морально-психологический климат.

Если процессом адаптации не управлять, то возникает дезадаптация работника, которая проявляется в недоумении, испуге, унынии, возмущении, нарушении режимов работы, отсутствии инициативы и т.д.

Процесс адаптации принято разделять на четыре этапа [85].

- оценка – определение уровня подготовленности кандидата;
- ориентация – практическое знакомство нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации;
- действенная адаптация, состоящая в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливающая его включение в межличностные отношения с коллегами;
- функционирование характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Процедура адаптации персонала может быть классифицирована по следующим основаниям.

1. По отношениям «субъект-объект»:

- активная – когда кандидат стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, правила, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

- пассивная – когда он не стремится к такому взаимодействию.

2. По воздействию на работника:

- прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

- регрессивная – неблагоприятно воздействующая на работника.

3. По уровню:

- первичная – когда кандидат первый раз поступает на работу в конкретную компанию;

- вторичная – при последующей смене работы внутри компании, причем она подразделяется на адаптацию работника в новой должности и адаптацию работника к понижению в должности.

4. По направлениям:

- производственная;

- непроизводственная.

Управление трудовой адаптацией требует решения, в первую очередь, трех организационных элементов. Это структурное закрепление функции управления адаптацией, технология процесса управления адаптацией, информационное обеспечение этого процесса.

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

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

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

- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;

- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;

- специальные курсы подготовки наставников; использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

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

- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);
- подготовка замены кадров при их ротации; проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Важным элементом адаптации является **введение в должность**. Процедура введения в должность позволяет предупредить возможные негативные последствия передвижения уже работающего либо приема нового сотрудника. Ее основная задача — помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок.

Необходимо отметить, что эта процедура не является обучением и не обеспечивает необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Скорее, это знакомство с нормами, принятыми в организации. В связи с этим обучение и введение в должность планируются и проводятся раздельно.

Особенно эта процедура 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.

Процедура введения в должность имеет достаточно общий характер. Она устанавливает общие правила и предписывает комплекс необходимых действий. Вместе с тем, процесс адаптации сотрудника исключительно индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Для персонификации процесса введения в должность создаются программы для каждого отдельного сотрудника. Содержание программы зависит от следующих факторов:

- содержания работы;
- статуса и уровня ответственности;
- рабочего окружения;
- личных особенностей сотрудника.

Участниками процедуры введения в должность являются:

- линейные руководители обеспечивают составление и выполнение программы введения в должность на рабочем месте;
- сотрудники, имеющие возможность оказать реальную поддержку и помощь в адаптации работника;
- коллеги, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях.
- специалисты службы персонала.

Социально-психологические группы новичков.

Как правило, адаптируются в новой профессиональной группе, в новых условиях три группы персонала:

- люди 35-45 лет, люди активного и трудоспособного возраста, сменившие профессию и пришедшие в новую организацию из других профессиональных групп;
- люди 20-25 лет, молодые специалисты, окончившие профильные высшие и средние учебные заведения;
- люди, не имеющие четко оформленной предметной специализации, обладающие обширными деловыми и личностными связями.

Все эти три группы подвергаются адаптации, но имеют различные цели, жизненные приоритеты, которые влияют на их приспособляемость к новому профессиональному коллективу, на их вживание в новую организацию, в новую профессию. Это приводит к варьированию по степени важности этапов адаптации.

Представители первой социально-психологической группы должны заявить о себе как о профессионалах среди опытных сотрудников старшего и среднего возрастного звена. Основная проблема их социально-профессиональной адаптации заключается в том, что часто многие коллективы, организации и предприятия являются довольно-таки консервативными, закрытыми, тяжело принимающими новичков. Основная задача адаптируемого субъекта состоит в том, чтобы как можно быстрее заявить о себе как о высокопрофессиональном сотруднике, отлично организованном работнике, как можно быстрее найти новый круг общения. Как правило, в организациях и предприятиях к новому сотруднику прикрепляют наставника, который является основным ответственным лицом за социально-профессиональную адаптацию вновь принятого работника. Действия наставника регламентированы специальными положениями. Он готовит совместно с новым сотрудником план испытательного срока, определяет для изучения круг теоретических и практических вопросов, вводит новичка в коллектив, знакомит его с корпоративной культурой, «формальными» и, в первую очередь, с «неформальными» связями на предприятии. Адаптация этой категории сотрудников имеет свои особенности. В зависимости от типа составляющих адаптации различают два типа технологий: адаптация для самого сотрудника и адаптация для организации.

Технология адаптации сотрудника для организации.

Этап 1. Составление карты личностных и профессиональных характеристик; способы и возможности освоения человеком объема ра-

бот; реакции на стресс, связанные с изменением места работы; способы освоения новых контактов; цели и задачи испытательного срока, критерии успешности адаптации.

Этап 2. Введение в должность (посещение лекций по деятельности предприятия, его организационной структуре, знакомство с философией предприятия, с корпоративной культурой, правилами внутреннего трудового распорядка).

Этап 3. Представление коллегам, знакомство с рабочим местом, работа над планом испытательного срока, совместная работа с наставником.

Этап 4. Получение заключений о результатах испытательного срока и адаптации.

Важен второй этап, прежде всего, тем, что вновь сотрудник официально знакомится с корпоративной культурой, правилами поведения, философией фирмы и т.д. необходимо предотвратить то, чтобы знакомство с предприятием было проведено неофициально неформальными лидерами, не разделяющими корпоративные правила поведения, его культуру и философию. В этом случае новый сотрудник может быть дезориентирован в новом коллективе, и влияние на него будут оказывать не успешно адаптированные сотрудники, преданные компании профессионалы, а деструктивные элементы, влияние которых может привести к негативной адаптации. Знакомство с историей и культурой данной организации воспитывает у нового сотрудника чувство принадлежности к трудовому социуму, чувство гордости за новый коллектив.

Технология адаптации для самого сотрудника.

Этап 1. Знакомство с корпоративной культурой на предприятии, с особенностями передачи информации, с формальными связями, со своими должностными обязанностями.

Этап 2. Получение теоретических и практических знаний по новой профессии.

Этап 3. Детальное знакомство с коллективом, с неформальными связями и лидерами, знакомство со стилем управления в данной организации.

Этап 4. Создание образа профессионала и «своего человека» на предприятии.

Адаптация для самого сотрудника существенно отличается от технологии адаптации для организации. Новый сотрудник отлично понимает, что декларируемые на вводных лекциях ценности организации

могут не соответствовать реальности, он хочет четко представлять себе действительное положение дел в организации.

Можно сделать вывод, что адаптация для себя и организации имеет несколько отличные цели и задачи. Совместить их и подчинить задачам адаптации, важным для организации, помогает положительная корпоративная культура. Хороший психологический климат на производстве, взаимовыручка, готовность прийти на помощь менее компетентному коллеге, желание всего коллектива постоянно учиться помогают новому сотруднику как можно быстрее адаптироваться на новом рабочем месте, в новой профессиональной среде.

Представители второй социально-психологической группы являются молодыми специалистами. Особенности технологии адаптации будут зависеть от того, насколько длительно молодой специалист связан с предприятием. Если он проходил неоднократно производственные практики, готовил дипломную работу, проект на материале данного предприятия, то для его скорейшей адаптации следует применять другие технологии. Практика показывает, что наиболее подходящей кандидатурой на должность наставника является старый, опытный специалист, проработавший в данной профессии, в данном коллективе не один десяток лет.

Сотрудничество молодых знаний и старого опыта является наиболее плодотворным в силу их психологической совместимости. Сотрудник, проработавший несколько десятков лет в организации, является для выпускника вуза или техникума непререкаемым авторитетом. Кроме того, общение с молодыми людьми самым плодотворным образом влияет на ветерана, он чувствует себя, свои знания востребованными, он видит в молодом человеке себя в юности, представляет его профессиональные проблемы.

Технология адаптации молодых специалистов для организации.

Этап 1. Стажировки, производственные практики, курсовое и дипломное проектирование.

Этап 2. Корректировка карт личностных и профессиональных характеристик молодых специалистов охватывает следующие направления:

- реакция на стресс, связанный с окончанием вуза и с началом трудовой деятельности;

- углубление и корректировка установленных во время стажировок и производственных практик контактов и связей;

- цели испытательного срока.

Этап 3. Представление коллегам молодого специалиста в новой социальной роли, работа с наставником над планом испытательного срока.

Этап 4. Заключение о результатах испытательного срока и адаптации в организации.

Сотрудники, не имеющие четко оформленной предметной специализации, но обладающие деловыми и личностными связями, т.е. *представители третьей социально-психологической группы*. Эта группа специалистов наиболее тяжело и сложно поддается адаптации. Внутри ее можно выделить две подгруппы адаптируемых субъектов:

- люди, пришедшие на предприятие из организационно-управленческих структур, бизнеса, имеющие колоссальные деловые и личностные связи с крупными клиентами, властными структурами, средствами массовой информации, их присутствие на предприятии может быть очень полезным для расширения клиентской базы;

- сотрудники, являющиеся членами семьи высшего руководства, властных структур. Их количество ничтожно мало, и они наиболее тяжело проходят все циклы адаптации.

Основное отличие этой группы сотрудников состоит в том, что у них наиболее тяжело и сложно протекает адаптация, не вызывающая никаких сложностей у остальных групп, адаптируемого персонала.

Адаптация третьей группы сотрудников (для самого сотрудника)

Этап 1. Проверка готовности оборудования рабочего помещения, служебной автомашины.

Этап 2. Представление заместителям, помощникам, знакомство с коллегами.

Этап 3. Работа по прохождению испытательного срока под руководством представителя топ-менеджмента.

Этап 4. Формальное заключение о прохождении испытательного срока. Так как представители этой группы персонала не обладают определенным уровнем социального престижа и материального достатка, то они озабочены, в первую очередь, тем, чтобы сохранить все внешние показатели престижа и достатка (фирменный транспорт, кабинет, сотовая связь). Как правило, сотрудники этой категории не считают нужным официально представление себя всему коллективу, за исключением высшего менеджмента и негативно относятся к официальным мероприятиям введения в должность. Все искусство менеджера по персоналу состоит в том, чтобы найти индивидуальный подход к таким сотрудни-

кам и сообщить открытую информацию о фирме под видом тайной и секретной.

Адаптация третьей группы сотрудников (для организации).

Этап 1. Введение в должность.

Этап 2. Представление коллегам, руководству.

Этап 3. Практическая работа с неформальным наставником.

Этап 4. Заключение о прохождении испытательного срока и адаптации.

Особенность адаптации для организации состоит, прежде всего, в очень тщательном подборе наставника для специалистов третьей группы. Как правило, эти люди очень негативно относятся к наставнику, стоящему ниже на социальной лестнице и уступающему в материальном достатке. Наставником должен стать один из представителей топ-менеджмента, который способствовал найму на работу этого сотрудника. Всю ответственность за адаптацию следует возложить на него.

Итак, конечной целью адаптации сотрудника является стремление стать «своим» в коллективе, а для организации важно, чтобы он стал также «своим», учитывая все требования и пожелания руководителя, чтобы новый сотрудник играл по правилам, разработанным организацией, а не теневым неформальным лидером.

Общими рекомендациями для успешной адаптации нового сотрудника, вне зависимости от его возраста, социального статуса, квалификации и пр., являются следующие предложения.

Первый день работы нового сотрудника рекомендуется начинать несколько позже обычного времени с тем, чтобы все сотрудники были уже на местах и можно было выполнить все формальности без суеты и спешки. Обычно нового работника встречает кто-нибудь из подразделения управления персоналом и первым делом обеспечивает заполнение необходимых документов. После этого нового сотрудника представляют куратору (не обязательно прямому руководителю), который отвечает за реализацию программы введения в должность.

Сначала сотрудник получает инструменты и оборудование, необходимые ему для работы. Затем его ведут на рабочее место и знакомят с коллегами. И только после этого его начинают знакомить с организацией.

Один из наиболее практичных путей предоставления информации – создание пакета документов, который состоит из обычных рекламных материалов и особых материалов, подготовленных специально для этого случая.

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

В один из дней первой недели организуется встреча сотрудника и куратора с менеджером по обучению для разработки индивидуального плана обучения.

В ходе всего процесса адаптации необходимо контролировать прогресс сотрудника, для чего организуются периодические встречи по результатам выполнения программы введения в должность.

Желательно, чтобы процесс адаптации заканчивался формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводились итоги адаптационного периода и планировались дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.

Об успешной адаптации можно судить по следующим характеристикам:

- новый работник не испытывает чувства напряжения, страха, неуверенности;
- новый работник овладел необходимым объемом знаний и навыков, профессиональной ролью;
- показатели работы новичка устраивают руководителя подразделения;
- у нового работника выражено желание совершенствоваться, и это желание связано с данной работой;
- работника удовлетворяет справедливость оценки его трудового вклада;
- успех в работе у нового работника связан с ощущением жизненного успеха.

Большинство руководителей нового поколения прекрасно понимают отличия менеджера по персоналу от привычного ранее кадровика. И не случайно. Одно из последних исследований показало, что до 80% барьеров на пути развития рыночных отношений так или иначе связано именно с проблемами персонала. Здесь и сопротивление новшествам, и нежелание переучиваться, и неумение работать по-новому, и внутреннее отчуждение от целей организации. Все эти 80% проблем, в первую

очередь, обрушиваются на голову менеджеров, отвечающих за персонал. Понятно, что знания и умения такого специалиста должны резко отличаться от умения своевременно переключать личные дела с одного места на другое. Хотя было бы несправедливо не отдать должное кадровикам старой формации, у которых и документы были в порядке, и людей они прекрасно понимали.

Что же должен знать и уметь современный менеджер по персоналу. Еще 3-4 года назад основной его задачей был подбор персонала. Это не случайно. Число фирм росло, как грибы после дождя. С не меньшей частотой они рассыпались или преобразовывались. На продолжительную и последовательную работу внутри организаций просто не было времени. Теперь общая ситуация несколько изменилась. С одной стороны, она более стабильна. С другой стороны, даже те организационные изменения, которые происходят, реализуются по-другому.

Многие коммерческие организации давно прошли первые фазы своего развития, фазы проверки сноровки своих сотрудников. Многие коллективы более или менее стабильны, обладают достаточным человеческим потенциалом. И часто эта стабильность входит в противоречие с динамикой рынка, когда требуется резкий поворот в соответствие с изменившейся конъюнктурой. Вчера фирма в основном торговала, сегодня строит жилье, а завтра может быть займется книгопроизводством. Многие руководители предпочитают даже при таких сменах генеральной линии все же сохранять ядро организации, состоящее из людей хорошо известных и проверенных. Новое направление деятельности требует от сотрудников новых умений. Следовательно, их надо регулярно переучивать.

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки, установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и к завтрашним изменениям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам может быть передана информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации.

Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела. Несмотря на очень сложное финансовое положение большинства российских организаций в период перехода к работе в условиях рыночных отношений, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые. Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала разных уровней, понимая, что именно обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в выживании и развитии предприятия.

Возрастание роли обучения в процессах организационных изменений и организационного развития обусловлено несколькими факторами [67].

Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации. Успех на пути реализации важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о содержании стратегических целей и насколько он подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых изменений структуры и принципов управления, повышения способности организации к выживанию в условиях конкурентной борьбы вынуждает руководство все большего числа компаний переходить от краткосрочного планирования, которое было уместно в условиях неопределенности в экономических условиях России 90-х гг., к выработке долгосрочных стратегий организационного развития. Реализация этих стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки, как руководителей, так и рядового персонала.

Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации. Многие организации не занимаются обучением своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую трату финансовых средств, считая, что без этого можно с легкостью обойтись. Однако рано или поздно ру-

ководству любой организации неизбежно придется столкнуться с тем, что если не вкладывать деньги в повышение уровня знаний и навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом будет все меньше.

В промышленно развитых странах уже давно поняли, что обучение персонала является одним из основных факторов, позволяющих победить в жесткой конкурентной борьбе. Ежегодно крупные западные корпорации тратят от 2 до 5% своего бюджета на обучение и развитие работников. Для США, например, затраты на обучение составляют более 200 млрд. долл. в год; а одна лишь Ай-Би-Эм в 1990 г. затратила на обучение более 1,5 млрд. дол. В Канаде (не относящейся к числу лидеров в этой сфере) расходы на обучение и развитие одного работника в среднем составляют более 500 долл. в год.

В девяностые годы в России число предприятий, имеющих достаточные финансовые возможности для обучения и повышения квалификации своих работников, резко сократилось. Но долго работать на том ресурсе, который был заложен еще в 80-е гг. и раньше, невозможно. Переход на работу в рыночных условиях и возрастание конкурентной борьбы на внешнем и внутреннем рынке, появление новых технологий, реорганизация производств и смена поколений требуют решения всего комплекса вопросов, связанных с повышением квалификационного уровня работников, а также готовности использовать не только старые, испытанные, хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом подходы и методы, но и принципиально новые методы обучения.

Проведение организационных изменений невозможно без работы по обучению персонала. Та работа, которую ведут многие организации для повышения своей конкурентоспособности, невозможна без использования нового, современного оборудования, без внедрения более эффективных технологий и приемов работы и методов руководства. Технологические изменения и постановка новых организационных целей могут радикально менять содержание труда самых различных категорий работников - от высшего руководства до рядового персонала. А это требует дополнительных знаний, развития необходимых навыков, пересмотра старых подходов к работе. В этих условиях обучение всех основных категорий работников становится совершенно необходимым.

Обучение работников, кроме всего прочего, играет важную роль в донесении до персонала основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути, для того, чтобы добиться под-

держки нововведений не только сверху, со стороны руководства, но и снизу, со стороны рядовых работников.

Выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала, выражаются в том, что:

- обучение работников позволяет организации успешно решать проблемы, связанные с появлением новых направлений деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности.

- более полное использование организацией знаний, навыков и умений работников, полученных в результате их обучения, позволяет достаточно быстро окупать инвестиции, направленные на эти цели.

- через обучение руководство получает возможность повышения способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и к более жестким требованиям рынка.

- обучение позволяет не только сохранять и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, но и пропагандировать новые подходы и ориентиры.

Среди издержек, связанных с обучением работников, можно выделить прямые и косвенные издержки.

К прямым издержкам могут быть отнесены расходы на оплату преподавателей и вспомогательного персонала, на учебные материалы, на аренду помещений. **К косвенным издержкам** могут быть отнесены расходы, связанные с необходимостью освобождения сотрудников от основной работы на период их участия в учебной программе (как правило, с сохранением зарплаты). Кроме того, обучение или повышение квалификации одних работников часто оборачивается дополнительной нагрузкой на других. Этим работникам на какое-то время приходится выполнять не только свою работу, но и работу отсутствующих.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное образование значительные средства, составляющие от 2-10% фонда зарплаты. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих работников, от которых ожидается отдача в виде повышения производительности труда, увеличения вклада каждого работника в достижение организационных целей.

Особенно значительные материальные издержки организация несет при оплате длительного (от нескольких месяцев, до нескольких лет) обучения своих работников с отрывом от основной работы. Иногда трудно сказать, что для руководства представляется более сложным – решение проблем, связанных с прямыми или косвенными издержками.

Если организация проводит работу в сфере обучения персонала без посторонней помощи, то в этой работе могут быть выделены следующие этапы.

Определение потребности в обучении [67]. К сожалению, сегодня типичной является ситуация, когда в организации не уделяется достаточного внимания выявлению потребности в обучении различных категорий работников. Это происходит не потому, что это считается ненужным, а просто из-за того, что в организации отсутствуют документы и положения, регламентирующие порядок или технологию выявления этой потребности.

Многие организации не увязывают повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе в новой должности, к решению нового круга задач. Если для западных компаний совершенно естественной является практика, когда руководитель, получающий повышение в должности, прежде чем приступить к работе на новом месте, проходит курс обучения, готовящий его к выполнению новых, более сложных и ответственных задач. Для многих российских организаций вопрос о том, какие новые знания необходимы руководителям, получающим повышение, часто даже не ставится.

Потребность в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении, в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывает влияние возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы.

Методы определения потребности работников организации в обучении. Для того, чтобы определить содержание и методы обучения, которые смогут помочь в достижении целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. **Качественная** (чему учить, какие навыки развивать) и **количественная** (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) **потребность в обучении** могут быть выявлены следующими методами:

- *оценка информации о работниках*, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);

- *регулярная оценка рабочих результатов (аттестация)*. В ходе регулярной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. После этого можно принимать решение о необходимости обучения и определении конкретной формы и содержания обучения;

- *анализ долгосрочных и краткосрочных планов* организации и планов отдельных подразделений и определение того, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации. Каким должно быть обучение (содержание, используемые методы), которое позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки?;

- *наблюдение за работой персонала*. Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям должностных инструкций может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения;

- *анализ проблем, мешающих эффективной работе*. Если в организации есть проблемы, связанные с плохой работой, с браком, с нарушениями техники безопасности, с неоправданно большими потерями времени, то эта информация также может быть использована как при подготовке программ обучения, так и для обоснования заявки на обучение тех или иных категорий персонала. Эти проблемы могут отражать не только существующую потребность в обучении, но и то, каким образом результаты обучения могут быть использованы в повседневной практике работы организации;

- *сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений*;

- *предложения работников*. Такие предложения можно собирать при помощи опросов или анкетирования работников;

- *организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры*. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников организации специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности разных категорий персонала в обучении;

- *выявление факторов, оказывающих влияние на работу персонала* (табл. 5). Например, изменение стандартов или внедрение новых процедур и нового оборудования часто требует дополнительного обучения.

Обучение, увязанное с профессиональными потребностями работников и целями организации, должно быть ориентировано на перспективу, то есть способствовать тому, чтобы люди были хорошо подготовлены для выполнения не только сегодняшней работы, но и для решения задач, которые могут встать перед ними завтра. Это могут быть следующие ситуации: когда они новички в данной деятельности; когда изменяются требования к работе (смена стратегии организации, новая ситуация на рынке и др.); когда навыки утрачены; когда навыки еще не приобретены; когда внедряется новое оборудование и новые методы работы.

Таблица 5. Факторы, оказывающие влияние на выбор программы обучения

Основные факторы	Содержание факторов
Соответствие программы обучения стратегическим целям организации и ее кадровой политике	Востребованность результатов обучения Связь обучения с другими направлениями работы с персоналом (поиск и отбор, адаптация, оценка, стимулирование и др.) Соответствие обучения исповедуемой в организации философии управления и организационной культуре
Потребность в обучении	Несоответствие квалификации и профессиональной подготовки персонала новым направлениям, появившимся в деятельности организации Категории работников, нуждающиеся в обучении Количество работников, нуждающихся в обучении в данный момент или в будущем
Содержание обучения	Предоставление обучающимся необходимых знаний. Обучение соответствующим моторным навыкам и навыкам работы с информацией Обучение навыкам межличностного общения и изменение установок Обучение навыкам принятия решений и решения проблем
Использование ключевых принципов обучения	Обеспечение слушателей необходимой обратной связью Использование возможностей для подкрепления результатов обучения Обеспечение возможностей для практического закрепления полученных знаний и навыков Обеспечение необходимого уровня мотивации слушателей к обучению и к применению новых знаний и умений в работе Создание условий для переноса полученных знаний, навыков, моделей нового поведения в рабочие ситуации
Характеристики обучающихся	Личностные особенности слушателей Индивидуальные различия слушателей в опыте, знаниях и способностях Мотивация к обучению
Стоимость программы	Размер бюджета на обучение Оплата преподавателей Расходы на аренду помещений Расходы на размножение методических материалов, на канцелярские товары, наглядные пособия и пр.

Условия проведения обучения	Решение о месте проведения обучения (в организации или за ее пределами) будет зависеть от того: располагает ли организация помещениями, отвечающими необходимым требованиям есть ли оборудование, необходимое для проведения занятий может ли организация исключить разного рода отвлечения слушателей, если учеба будет проходить на ее территории
Преподаватели	Наличие в организации собственных преподавателей Опыт и уровень квалификации преподавателей, необходимый для проведения занятий Есть ли внешние организации, которые могут предоставить преподавателей для проведения занятий

Выделяют *две группы методов обучения персонала*: обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места [129].

Существуют следующие **методы обучения на рабочем месте**.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, и ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

В некоторых организациях оговаривается предельный срок пребывания работников в той или иной руководящей должности (например, не более 3-5 лет), после чего предполагается его перемещение на другой участок работы.

Ученичество или наставничество (коучинг) является традиционным методом профессионального обучения с древних времен. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов – медицине, управлении, виноделии и т.д. Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами и т.д.

Одно из основных преимуществ наставничества состоит в индивидуальном подходе к ученикам. Наставник обычно имеет несколько учеников (иногда лишь одного-двух), что позволяет не только обучать их профессиональному мастерству, но и выполнять функции воспитателя, помогая им осваивать основные требования профессиональной роли, формируя необходимые деловые качества, соответствующее отношение к работе и образцы организационного поведения, требующиеся для успешного выполнения работы.

Этот метод профессионального обучения применяется и в наше время для обучения разных категорий работников, от рабочих до руководящих работников. Наставник в своей работе имеет возможность использовать большинство принципов, определяющих успех обучения: дает обучающимся задания, контролирует их работу и обеспечивает подкрепление и обратную связь.

Успех обучения по этому методу решающим образом зависит от опыта и квалификации наставника – его способности общаться, мотивировать, «заражать» своего подопечного ответственным отношением к делу, давать конструктивную обратную связь о результатах его работы. Важно, чтобы с самого начала наставник донес до своих подопечных информацию об ожиданиях и рабочих стандартах, в соответствии с которыми будет оцениваться их работа.

Трудности на пути реализации системы наставничества: наставничество требует больших затрат времени и сил, опасения опытных работников, формальный подход к наставничеству в масштабах организации, отсутствие документов, регламентирующих работу наставников, незаинтересованность наставников.

Стажировки. Стажировки используются многими компаниями для того, чтобы обучать специалистов и руководителей навыкам и знаниям, необходимым для выполнения новой для них работы. Обучающийся наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством и таким образом осваивает навыки решения все более широкого круга профессиональных задач.

Стажировка является полезным средством активизации творческого потенциала работников и пересмотра старых подходов к работе. Стажировки могут входить в план работы с резервом и закладываться как условие продвижения по должностной лестнице при планировании карьеры. Стажировки являются одним из средств закрепления работников в организации и повышения уровня их приверженности своему предприятию.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудниками. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач.

Существуют следующие **методы обучения вне рабочего места**. Лекция, рассмотрение практических ситуаций, деловые игры, самостоятельная работа и т.д.

Метод практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильмов и т.д. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом др. организаций, а также развить навыки анализа принятия решений, разработки стратегии и тактики.

Деловые игры представляют собой способ обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

Тренинги. Само понятие «тренинг» вошло в русский язык лишь в последние десятилетия. До этого примерно в этом же значении у нас использовался термин «тренировка». И сегодня между этими двумя тесно взаимосвязанными понятиями не всегда проводят различие, употребляют их как синонимы. Однако в психологии, управлении персоналом и ряде других областей науки и практической деятельности термин «тренинг» приобрел свою специфику и обычно связывается не с любыми упражнениями (тренировкой), а лишь с *комплексом упражнений, осуществляемых по специальной методике, разработанной на научной основе*. Тренинг (в отличие от обычных упражнений и ауотренинга) осуществляется *под руководством квалифицированного специалиста*. **Тренинг** представляет собой планомерно осуществляемую программу разнообразных упражнений с целью формирования и совершенствования умений и навыков, повышения эффективности трудовой (и иной) деятельности.

В организациях тренинги широко применяются для:

- ускорения адаптации новых работников, их быстрой «подгонки» под требования рабочего места и организации в целом;

- устранения пробелов в профессиональной подготовке и преодоления неэффективных форм поведения;
- обучения новым технологиям и методам труда;
- быстрой подготовки для работы в новой, более высокой должности.

Участие в конференциях и семинарах является активным методом обучения. Участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.

Самостоятельное обучение является наиболее распространенным простым видом обучения. Не требуются инструктор, специальное оборудование, определенное время; обучающийся учится сам тогда и так, как ему удобно. Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся работник может сам определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других видах обучения. Индивидуальный характер обучения имеет один недостаток – обучающийся предоставлен самому себе.

Размер учебной группы и выбор методов обучения [67]. Одни методы обучения, такие как лекции, кино- и видеофильмы, видеозаписи и программированное обучение хорошо подходят для больших групп обучающихся. Другие методы, например, поведенческое моделирование, ролевые игры и наставничество могут успешно применяться только в небольших группах (в большинстве случаев это группы меньше 10 человек на одного преподавателя, тренера или инструктора). Наставник обычно имеет дело с 1-5 подопечными.

Большинство методов обучения можно использовать в небольших группах, но дорогостоящие методы, такие, как, например, компьютерное обучение, окупаются лишь при большом числе обучающихся и длительном времени использования.

Процедура оценки эффективности учебных программ обычно состоит из четырех этапов.

Сбор данных до обучения. Они показывают уровень производственных показателей, знаний, навыков и особенности рабочего поведения и установок, связанных с профессиональной деятельностью, которые имели работники до обучения. Эти данные могут быть трех типов:

- показатели, характеризующие рабочее поведение, профессиональные установки, знания и рабочие навыки работников (сбор этих

показателей требует предварительной подготовки тестов, анкет, опросников, стандартных форм и др.);

- количественные показатели работы подразделений или организации в целом (уровень производительности, финансовые показатели, количество поступивших жалоб или претензий покупателей и т.п.);

- качественные показатели работы подразделений или организации в целом (качество товаров и услуг, конкурентоспособность предприятия, уровень трудовой морали и т.п.).

Сбор данных во время обучения. Во время обучения можно собрать ценную информацию о мотивации слушателей, об их интересе к разным учебным темам, об их оценке работы преподавателей и др.

Это позволяет удалить неработающие процедуры, изменить форму подачи отдельных тем, сделать занятия более интересными и живыми, и, если это необходимо, включить в учебную программу новые темы и вопросы, которые больше соответствуют профессиональным интересам слушателей.

Для оценки степени усвоения слушателями учебного материала, изучаемого ими в рамках учебной программы, по окончании обучения могут быть проведены зачеты, экзамены, тестирование (в том числе, с использованием компьютера) или оценены определенные производственные показатели или навыки, на развитие которых была направлена данная программа обучения.

Сбор данных (по тем же показателям, которые были собраны до начала обучения) **после обучения** для сопоставления данных, характеризующих профессиональную деятельность работников до и после обучения. Кроме того, обучаемым сразу по завершении обучения могут быть предложены специально разработанные опросники, в которых просят оценить учебную программу, работу преподавателей, свою включенность в обучение и т.д. К сожалению, с помощью опросников можно получить лишь довольно ограниченную информацию для оценки эффективности обучения, хотя и она может дать ориентиры для изменения программы, для улучшения ее организации, усиления мотивирующего эффекта и практического использования полученных знаний и навыков. В некоторых случаях по тем же показателям сравниваются работники, проходившие и не проходившие обучение.

7. УПРАВЛЕНИЕ ОЦЕНКОЙ И РЕЗЕРВОМ СПЕЦИАЛИСТОВ

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется следующими способами [46].

Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Оценка личностных качеств работника.

Исходными данными для оценки персонала являются: модели рабочих мест персонала; положение об аттестации кадров; методика рейтинговой оценки кадров; философия предприятия; правила внутреннего трудового распорядка; штатное расписание; личные дела сотрудников; приказы по кадрам; социологические анкеты; психологические тесты.

Для создания в организации **системы оценки** персонала необходимо соблюдение ряда условий, среди которых наиболее важными являются следующие [67]:

- заинтересованность и поддержка со стороны высшего руководства;
- наличие в организации обученных, высококвалифицированных специалистов, отвечающих за работу системы оценки;
- подготовка документов, регламентирующих работу системы (положения, инструкции, формы и т.п.);
- своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки эффективности;
- установление четкой связи в работе системы оценки рабочих показателей с системой оплаты труда.

Традиционно ответственность за проведение оценки работы персонала лежит как на непосредственных руководителях оцениваемых работников, так и на специалистах кадровых служб (отдел кадров или от-

дел персонала) и отделов труда и заработной платы. В их обязанности входят следующие задачи.

Разработка системы оценки предполагает выявление потребности организации в оценке персонала и постановку целей и задач, которые должны быть решены в ходе реализации системы оценки. Разработка системы оценки требует определения показателей и критериев, которые будут использоваться при оценке разных категорий работников.

Разработка методов и процедур, которые будут использоваться для оценки рабочих результатов.

Разработка соответствующей документации: положений, инструкций, бланков, форм отчетности.

Обучение руководителей. Руководители должны знать цели и задачи, решаемые в ходе оценки персонала и обладать знаниями и навыками, необходимыми для достижения этих целей.

Контроль за надлежащим проведением процедуры оценки персонала.

Сбор и хранение информации, полученной в результате проведенной оценки работников.

Анализ полученной информации и подготовка отчетов для высшего руководства. Эти отчеты содержат результаты, полученные с помощью действующей в организации системы оценки, и предложения, направленные на повышение эффективности работы персонала.

Особое значение имеет использование наряду с формальными и неформальных методов оценки работников. Потребность работников в оценке и регулярной обратной связи не может быть полностью удовлетворена в рамках действия формальных систем, например такой, как аттестация.

Аттестационное собеседование бывает слишком редко для того, чтобы в полной мере удовлетворить потребность работника в оценке, признании заслуг и в регулярной обратной связи. К неформальным методам оценки могут быть отнесены самые разнообразные виды обратной связи, получаемой работником относительно успешности выполнения порученной работы. Эта обратная связь может быть дана в виде похвалы, беседы или даже обращения за советом. Ответственность за использование неформальных методов оценки преимущественно ложится на плечи руководителей всех рангов.

Многие организации время от времени сталкиваются с тем, что действующая у них система оценки работы персонала нуждается в серьезных изменениях. При этом здесь есть ряд возможностей:

- полностью скопировать систему оценки, принятую в другой организации;
- разработать систему оценки своими силами;
- пригласить консультантов для разработки системы оценки в соответствии с выработанными требованиями.

Попытки обратиться в другие организации, имеющие опыт в этой области, часто не дает ожидаемого результата. Это связано с тем, что трудно найти две абсолютно одинаковые организации, которые имели бы одни и те же цели, потребности, задачи, квалификацию руководящих работников и т.д. Копирование чужой системы оценки «кусками» – дело малоперспективное, заимствованные элементы часто плохо приживаются, когда попадают на чужую почву. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее системный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых конкретной организацией в процессе управления персоналом.

Организация должна установить, работа каких *категорий персонала* подлежит регулярной оценке. В зависимости от того, какая категория работников будет оцениваться, меняются и содержание системы оценки, и используемые при этом критерии и нормативы. Например, оценка рабочих показателей руководителей, работа которых плохо поддается регламентации или требует выполнения широкого набора различных задач, не будет ограничиваться лишь количественными показателями, характеризующими работу соответствующего подразделения организации, а будет включать ряд качественных показателей, призванных оценить важнейшие компоненты деятельности руководителя. Напротив, оценка станочников или обслуживающего персонала может преимущественно основываться на количественных показателях, призванных оценить производительность и качество их труда.

Если результаты оценки используются для более тесной увязки рабочих показателей и оплаты труда, тогда оцениваться должны только те результаты, которые находятся под контролем работника или зависят от его рабочих усилий. Если же рабочие результаты не зависят полностью от работника, если работник не имеет полного контроля над своей работой (например, работа на сборочном конвейере, когда результаты работника зависят и от работы других людей), в таких случаях имеет смысл оценивать не отдельного работника, а всю бригаду, рабочую группу или целое подразделение.

Ключевой фигурой в процессе оценки работы персонала является, как правило, непосредственный руководитель. Он осуществляет как

формальную, так и неформальную оценку рабочих результатов подчиненных.

К оценке работы персонала привлечены также работники кадровой службы и отдела труда и зарплаты (если эти службы не объединены, как это уже произошло на многих российских предприятиях), которые в силу своих должностных обязанностей отвечают за вопросы, относящиеся к сфере материального стимулирования. При этом в своей работе они руководствуются действующими в организации положениями и нормативами.

Критерии оценки [67]. Оценка рабочего поведения основывается на том предположении, что существуют эффективные и неэффективные виды поведения, определяющие успех выполнения той или иной работы. Основным показателем эффективности или неэффективности поведения являются те результаты (желательные или нежелательные), к которым оно приводит.

Например, продавец может быть оценен по тому, как он общается с покупателями, как взаимодействует с другими продавцами и как он организует свою работу.

При разработке системы оценки рабочих показателей необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка. Критерии – это те показатели, те характеристики, на основании которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу. Критерии позволяют оценить вклад работника в достижение целей организации, на их основании организация принимает различные административные решения (продвижение, зарплата, премии и т.п.). Критерии, на которые опирается система оценки (оценка индивидуальных качеств работников, оценка их поведения или рабочих результатов) связаны с тем, *кто* будет оцениваться и *как* предполагается использовать получаемые результаты.

Ниже в табл. 6 приведены примеры некоторых критериев, которые используются на практике при оценке персонала.

Таблица 6. Критерии, используемые при оценке персонала

Показатели	Критерии
Количественные показатели	Производительность труда Объем продаж в штуках Объем продаж в рублях Количество обработанных документов Количество заключенных контрактов Количество откликов на рекламу
Качество работы	Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов) Уровень брака Количество жалоб или претензий со стороны клиентов Стоимость некачественно выполненной или непринятой работы
Потери времени	Число прогулов и невыходов на работу Число опозданий на работу Количество и частота несанкционированных перерывов
Текучесть кадров	Количество увольнений по инициативе администрации Количество увольнений по собственному желанию
Обучение, развитие и продвижение по службе	Время, требующееся для достижения установленных стандартов выполнения работы Сколько раз работник рассматривался как кандидат на продвижение Время, затрачиваемое на обучение Стоимость обучения работников

Оценка количественных показателей является наиболее распространенной формой оценки работы персонала. Это самый понятный, самый объективный и, пожалуй, самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основании достигнутых результатов (объем продаж в рублях, объем выполненной работы и т.д.). Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые руководимым им коллективом (подразделением).

При проведении оценки следует учитывать возможность действия факторов, оказывающих влияние на оцениваемые рабочие результаты. Например, более удачное расположение магазина может предопределять более высокий уровень продаж на одного продавца, чем в других магазинах этой же торговой компании. Один рабочий может работать на более новом или более современном оборудовании, чем другой. Поэтому количественные показатели рабочих результатов могут не всегда отражать различия в ценности работников для организации.

Оценка качества работы. Очень часто для организации качество работы важнее, чем производительность труда. Выпуск большой партии некачественной продукции вместо прибыли оборачивается для организации значительными убытками. Широкую огласку в свое время

получил печальный опыт «Дженерал Моторс», когда для исправления допущенной конструкторами ошибки компания была вынуждена вернуть на заводы сотни тысяч проданных автомобилей, что привело к огромным финансовыми потерями.

Как и при оценке количественных показателей, здесь могут действовать факторы, «загрязняющие» результаты оценки качества работы. Например, устаревшее оборудование может привести к более низкому качеству выполнения работы или к большему количеству ошибок по сравнению с работой на более современном оборудовании.

Оценка потерь рабочего времени. Прогоулы, опоздания, несанкционированное отсутствие работника на рабочем месте обычно обращаются для организации большими издержками. Потери рабочего времени являются чувствительным показателем для оценки уровня трудовой морали и степени приверженности работников своей организации. Эти потери могут быть вызваны действием разных факторов: индивидуальными особенностями работников, степенью удовлетворенности работников условиями работы, особенностями организационной культуры, отношениями, сложившимися между работниками и руководителями и др.

Уровень текучести кадров. Показатели уровня текучести кадров часто показывают не только качество управления в подразделении или в организации в целом, но и степень удовлетворенности персонала сложившимися условиями труда и взаимоотношениями с руководством. По сути дела, уровень текучести кадров может использоваться как показатель состояния «здоровья» организации.

Оценка характеристик, связанных с обучением персонала (время обучения, стоимость обучения, успешность обучения) Использование этого критерия дает возможность получить объективную, документально подтвержденную и точную оценку способностей и уровня подготовки работника в той или иной профессиональной области, временных и финансовых затрат организации на обучение, а также степень его эффективности.

Оценка индивидуальных особенностей работника предполагает использование различных оценочных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы. При оценке личных качеств работника на первый план выходят те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких ра-

бочих результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др.

При оценке деловых качеств, как правило, определяется степень проявления у работника качеств, характеризующих его отношение к порученной работе, таких как самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость и др. Оценка рабочего поведения, как правило, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов, – поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителями, товарищами по работе, с клиентами.

Оценка индивидуальных особенностей работников может столкнуться со следующими проблемами:

- разные люди могут по-разному интерпретировать одни и те же качества. Например, общительность один человек может расценить, как способность эффективно взаимодействовать с другими людьми, а другой человек это же качество может оценить, как неспособность сосредоточиться на порученной работе;

- один и тот же список качеств может использоваться для оценки людей, выполняющих совершенно разные виды работ. В результате может получиться так, что работник будет оцениваться на основании тех качеств, которые не имеют никакого отношения к его работе.

Современные тенденции в оценке персонала состоят в постепенном отказе от оценки личных качеств работников. Сегодня организации все реже обращаются к использованию результатов оценки личных качеств для административных целей, вместо этого используя преимущественно оценку рабочего поведения или оценку достигнутых результатов.

Общие требования к системе оценки [67]. Важнейшим требованием к системе оценки является ее *действенность*. Система оценки будет действенной, если в результате ее применения будут решены те задачи, ради которых она, собственно, и создавалась. Если после проведения трудоемкой аттестации, одна из основных целей которой была более четкая увязка оплаты труда с рабочими показателями, руководитель обнаруживает, что работники, получившие низкие оценки, получают премию в том же размере, что и работники, получившие высокие оценки, то он может сделать обоснованное заключение о низкой действенности использованной системы оценки.

Другим требованием является *практичность* используемой системы оценки. Для того, чтобы удовлетворить требованию практичности,

система оценки должна быть удобной для использования на практике как людям, производящим оценку, так и тем, кто оценивается. Если система оценки не получает общего признания, то ее внедрение наталкивается на сопротивление работников, и руководителям будет трудно использовать ее результаты на практике.

С другой стороны, сами методы оценки рабочих результатов должны быть понятны для всех оценивающих и удобны для использования на практике. Очень надежный и валидный метод может быть бесполезным, если квалификация и уровень подготовки людей, производящих оценку, не позволяет использовать его должным образом.

Чтобы успешно решать задачи, стоящие перед системой оценки работы персонала, используемые при этом критерии должны отвечать трем основным требованиям: валидность, надежность, достаточная различительная способность.

Рассмотрим подробнее каждое из перечисленных выше требований.

Валидность является одним из самых важных требований к критериям оценки рабочих показателей. Валидность оценочного показателя определяется через установление связи результатов оценки с рабочими результатами (производительность, прибыль, темпы должностного продвижения и т.д.).

Существует два подхода к валидации критериев оценки: объективный и субъективный.

Объективный подход к валидации критериев основан на сравнении работников с высокой и низкой эффективностью работы и выделении тех критериев, которые отличают эффективных работников от неэффективных. Например, для продавцов такими критериями могут быть скорость обслуживания покупателей, отсутствие жалоб со стороны покупателей и дневной объем продаж.

При **субъективном подходе** к валидации критериев оценки следует начать с выделения показателей, подлежащих оценке. При этом может быть проведен анализ работы, положений и инструкций, регламентирующих данный вид работы. После этого соответствие выделенных характеристик и показателей профессиональной эффективности работников оценивают эксперты.

Основной вид валидности – это **содержательная валидность**. Критерии оценки обладают содержательной валидностью, если они четко увязаны с важнейшими характеристиками рабочего поведения и/или важнейшими результатами работы (имеющими наибольшее значение для достижения целей подразделения или организации в целом).

Иногда делается попытка использовать один и тот же критерий оценки для слишком большого числа работ. Это могут быть такие критерии как, например, своевременное выполнение плановых показателей или отсутствие претензий со стороны потребителей или смежников. Однако трудно ожидать, что работники бухгалтерии, производственного цеха, отдела маркетинга и складского отдела будут выполнять одни и те же виды работ и иметь одни и те же рабочие цели. Единственный способ использовать один и тот же критерий для оценки разных категорий работников - это включить в него только самые общие показатели или производить оценку на основании индивидуальных особенностей работников.

Валидность критерия, используемого при оценке рабочих показателей, будет низкой, если для оценки выбирают те показатели, которые слабо или совсем не связаны с эффективностью работы исполнителя. Например, нет смысла при оценке рабочих показателей водителя, осуществляющего грузовые перевозки, оценивать его коммуникабельность, поскольку успех данной работы определяется совсем другими качествами.

Надежность. Для того, чтобы в полной мере соответствовать поставленным целям, критерий оценки рабочих показателей должен обеспечивать постоянство результатов измерения. Выделяют несколько видов надежности:

- при оценке рабочих показателей работников важно, чтобы повторные оценки одних и тех же показателей давали аналогичные результаты;

- однородность или согласованность оценок, даваемых работе одного и того же работника разными людьми;

- при оценке определенной стороны работы могут использоваться несколько показателей. Важно, чтобы все показатели давали согласованную, непротиворечивую информацию.

Например, при оценке эффективности работы продавца можно использовать следующие показатели:

- оценка работы продавца со стороны других продавцов этого магазина;

- уровень продаж (высокий, средний, низкий);

- оценка работы продавца со стороны покупателей (отсутствие жалоб или претензий или наличие благодарностей);

- оценка работы продавца со стороны его непосредственного руководителя.

Использование всех этих показателей должно давать согласованную информацию, которая позволит выделить лучших и худших продавцов с точки зрения эффективности их работы.

Показатели, используемые в качестве критериев при оценке работы, могут характеризоваться разной степенью надежности, что необходимо учитывать при принятии административных решений.

Различительная способность. При оценке степени успешности работников в конкретной профессиональной области важно выбирать такие показатели, которые позволяют наилучшим образом выявить различия в уровне их профессиональной успешности. Например, если среди работников организации прогулов не бывает, то показатель уровня прогулов будет совершенно бесполезен для разделения работников по этому показателю.

Различительная способность критериев оценки может зависеть от разных факторов: специфики профессиональной деятельности, стажа работы и др. Так, один показатель (например, обучаемость) может хорошо разделять кандидатов на вакантную должность или новичков и плохо разделять работников, уже адаптировавшихся к работе в организации.

В качестве критериев следует выбирать такие показатели, которые позволяют установить значимые различия между работниками по характеристикам, прямо или косвенно связанным с показателями их профессиональной успешности: производительность и качество труда, необходимость дополнительного обучения или переобучения, возможность повышения в должности и др.

Рассмотрим основные **методы оценки** персонала.

Установление стандартов и нормативов. Оценка работы заключается в установлении стандартов или нормативов и в последующем сравнении рабочих показателей каждого работника с этими стандартами. Этот метод чаще всего применяется в условиях производства. В целом рабочие стандарты должны устанавливать такие показатели, которые могут быть достигнуты средним работником. Рабочие стандарты призваны определить, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц). В табл. 7 приводятся примеры рабочих стандартов.

Таблица 7. Образцы рабочих стандартов

<i>Рабочие стандарты</i>	Условия применения
Средняя производительность (дневная норма выработки) рабочей группы (бригады)	Когда задания, выполняемые всеми индивидами, одинаковы или почти одинаковы
Средняя производительность труда (норма выработки) одного работника	Когда работники выполняют одни и те же задания, а оценка и усреднение результатов всей группы громоздки и требуют больших затрат времени
Объем выполненной работы за единицу времени	Работы, предполагающие выполнение повторяющихся заданий
Рабочие стандарты для каждого вида работ	Нециклические типы работ, где выполняется много различных заданий

Для того, чтобы можно было успешно использовать стандарты для оценки рабочих показателей, они не только должны быть хорошо обоснованы, но и восприниматься работниками как справедливые. На практике не всегда бывает легко сопоставить работу различных категорий персонала на основе стандартов, установленных для разных профессиональных групп.

Оценка на основании письменных характеристик. В ряде случаев руководителю требуется подготовить развернутую характеристику на подчиненного. Это обычно делается при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность и перемещениях в другие подразделения. Важной составной частью оценки, которая осуществляется в ходе аттестации, является написание письменной характеристики на работника его непосредственным руководителем.

Необходимость стандартизации характеристик, предоставляемых аттестационной комиссии, требует, чтобы руководители готовили их в соответствии с установленной формой, определяющей те вопросы, которые должны быть освещены. Например, рабочие достижения, уровень профессиональной подготовки, сильные и слабые стороны работника, потребность в обучении и повышении квалификации, возможность перевода на более сложную и ответственную работу и др.

Шкалы оценки. Шкалы оценки дают возможность руководителю оценить степень развития у работников деловых качеств, склонности к определенным видам поведения или готовности к достижению определенных рабочих результатов. Оценочная форма (бланк) состоит из ряда шкал, оценивающих разные аспекты работы, таких как профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития профессиональных навыков и др. При заполнении оценочной формы следует на основании предлагаемой шка-

лы оценить деловые качества работников или их готовность к определенным видам рабочего поведения. Ниже представлены разные варианты оценочных форм, использующих балльную шкалу оценки. Эти формы могут использоваться как при проведении аттестации, так и в практике работы оценочных центров.

Методы ранжирования. В работе руководителя особое значение имеют такие методы оценки эффективности подчиненных, которые дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Такое сравнение позволяют произвести методы ранжирования.

Эти методы характеризуются тем, что они:

- просты в использовании;
- позволяют разделить сильных и слабых работников;
- дают достаточно информации для принятия административных решений (повышение зарплаты, увольнения, повышение или понижение в должности и др.).

Существует несколько разновидностей ранжирования.

Прямое ранжирование. Прямое ранжирование требует от человека, который производит оценку, проранжировать работников, входящих в оцениваемую группу, по определенному показателю (например, профессиональная компетентность, самостоятельность, лидерские качества и др.) от самого плохого до самого хорошего или от наименее эффективного до наиболее эффективного. В этом случае, самый лучший работник получает первый ранг, а худший - последний.

Чередующееся ранжирование. При использовании этого метода фамилии работников, которые должны быть проранжированы, перечисляются с левой стороны листа. Допустим, руководителю необходимо оценить подчиненных по интегральному критерию – ценность работника для организации (подразделения). Для этого руководитель должен выбрать самого ценного работника из списка, зачеркнув его фамилию с левой стороны и написав ее первой по порядку с правой стороны. Затем надо выбрать наименее ценного работника, зачеркнуть его фамилию и написать ее последней с правой стороны. Этот процесс повторяется затем для всех работников списка.

В результате получается полный список работников с правой стороны листа, где они проранжированы от самого ценного до наименее ценного. Для оценки работников с использованием чередующегося ранжирования может также применяться любой другой критерий: способность к наставничеству, производительность, качество работы и др.

Парные сравнения. Этот метод лучше всего проиллюстрировать на примере. Предположим, что оценивающему надо оценить шесть работников. Фамилии этих работников перечислены с левой стороны листа. Затем оценивающий сравнивает первого работника со вторым по определенному критерию эффективности, такому, как, например, производительность труда. Если оценивающий считает, что у первого работника выше производительность, чем у второго, то он ставит знак «+» против имени лучшего работника. Потом первый работник сравнивается с третьим, четвертым, пятым и шестым по тому же самому критерию эффективности. Знак «+» ставится против имени того работника, который делает больше работы в каждой из сравниваемых пар. Процесс повторяется до тех пор, пока каждого работника не сравнят с каждым по всем избранным критериям. Тот работник, который набрал самое большое количество плюсов, может рассматриваться как самый эффективный по выбранному критерию, а тот, у кого их меньше всего, – как наименее эффективный.

Для проведения парных сравнений удобно использовать специально подготовленные матрицы (табл. 8).

Основной недостаток метода парных сравнений заключается в том, что он становится очень громоздким, если сравнивается большое количество работников.

Аттестация [67]. Одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала является аттестация, которую работники в большинстве организаций проходит не чаще одного раза в три года.

Таблица 8. Матрица парных сравнений

№ п/п	Фамилия работника	1	2	3	4	5	6	Σ
1	Иванов		+	+		+		3
2	Петров			+			+	2
3	Сидоров					+		1
4	Воробьев	+	+	+		+	+	5
5	Голубев							0
6	Васильев	+	+	+		+		4

Ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит, как правило, на специалистах кадровой службы. Они участвуют в формировании и работе аттестационных комиссий, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестаций. Они также следят за тем, чтобы цели

аттестации были четко донесены и до аттестуемых, и до лиц, производящих оценку.

Аттестация организуется в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, и она должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и развития кадров, повышению их профессиональной компетентности. Сроки и график проведения аттестации утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения работников не позднее чем за один месяц до ее начала.

Для проведения аттестации руководитель организации приказом назначает аттестационную комиссию (председателя, секретаря и членов комиссии) из числа руководящих работников и высококвалифицированных специалистов.

Организация аттестации работников проходит в три этапа:

- подготовка к проведению аттестации;
- проведение аттестации;
- подведение итогов аттестации.

Содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику, которая определяется задачами, решаемыми работниками, отвечающими за подготовку и проведение аттестации руководителей и специалистов.

На этапе подготовки к проведению аттестации на первый план выходят следующие задачи:

- разработка положения о проведении аттестации (или доработка уже существующего положения с учетом требований сегодняшнего дня);

- выбор методов и типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки;

- подготовка инструкций для руководителей, проводящих аттестацию, подготовка инструкций, регламентирующих работу аттестационной комиссии;

- составление списка работников, подлежащих аттестации, формирование и утверждение состава аттестационных комиссий подготовка графика проведения аттестации, оповещение работников о сроках проведения аттестации, определение состава аттестационной комиссии, подготовка и размножение бланков, типовых форм, необходимых для работы аттестационной комиссии.

Проведение аттестации требует проведения ряда подготовительных мероприятий и подготовки необходимого пакета документации.

Необходимы мероприятия: проведение совещания руководством компании для постановки целей аттестации и проведение занятий с членами аттестационных комиссий и со всем руководящим составом, так или иначе вовлеченным в процесс подготовки и проведения аттестации.

Необходимая документация:

- подготовка или корректировка положения о проведении аттестации и его последующее утверждение;

- подготовка и утверждение стандартных форм, которые будут использоваться при проведении аттестации: аттестационный лист, структура письменной характеристики на аттестуемого, бланк оценки рабочих показателей и деловых качеств аттестуемого, отчет аттестуемого о проделанной работе, план работы аттестуемого, заключение аттестационной комиссии;

- определение порядка обработки, анализа и хранения информации, полученной в результате проведения аттестации.

Конкретная форма аттестационного листа может быть разной в зависимости от разработанных требований и профессиональной группы, к которой относятся работники, проходящие аттестацию.

Проведение аттестации предполагает как решение ряда организационных вопросов, так и работу с информацией, поступающей в аттестационную комиссию. В целом, можно выделить три крупных направления работы:

Подготовка информации, которая позже будет представлена в аттестационную комиссию. Работники, подлежащие аттестации, и их непосредственные руководители или эксперты заполняют необходимые стандартные формы.

Сбор и проверка информации на аттестуемых для последующего предоставления аттестационной комиссии.

Проведение заседаний аттестационной комиссии в соответствии с установленным графиком и подготовка заключений по каждому аттестованному работнику.

Наибольшую сложность представляет организация заседаний аттестационной комиссии. Сложность связана как с необходимостью обеспечения должного уровня подготовки к этим заседаниям всех членов комиссии, так и с выработкой оптимального регламента проведения самих заседаний.

Подведение итогов аттестации. К сожалению, многими организациями этот, наиболее важный, этап при проведении аттестации рас-

смачивается как чистая формальность. Весь смысл оценки рабочих показателей специалистов и руководителей состоит в том, чтобы выявить не только неиспользованные профессиональные возможности аттестованных, но и существующие в самой организации в целом резервы повышения эффективности работы разных категорий персонала. Подведение итогов может включать в себя следующие шаги:

- подготовка отчетов отдельных аттестационных комиссий по итогам аттестации (в установленные положением сроки);

- подготовка итогового отчета по результатам аттестации (по организации в целом);

- подготовка и утверждение: кадровых (административных) решений на основании заключений аттестационных комиссий; комплексного плана мероприятий, направленных на повышение эффективности работы основных категорий персонала организации.

Аттестационное собеседование с работниками проводится для того, чтобы сообщить им результат оценки эффективности их работы. Оно также позволяет подвести итоги работы аттестуемого, подкрепить желательное поведение, указать на недостатки в работе и разработать совместно с ним план улучшения работы.

Чаще всего аттестационное собеседование проводится специально создаваемой аттестационной комиссией. Отзыв (характеристика) вместе с аттестационным листом предыдущей аттестации предоставляется в аттестационную комиссию не позднее, чем за две недели до аттестации. Аттестуемый работник должен быть заранее, не менее чем за две недели до аттестации, ознакомлен с предоставленным на него отзывом (характеристикой).

Аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого о проделанной работе. На заседании комиссии присутствует руководитель подразделения, в котором работает аттестуемый.

Аттестационное интервью может проводиться: аттестационной комиссией, непосредственным руководителем.

Подготовка и проведение аттестационного собеседования в значительной степени зависит от того, в какой форме преимущественно проводится аттестация в данной организации.

Руководители и специалисты, участвующие в аттестации, должны подготовиться к сбору и анализу информации, а также к тому, чтобы сделать из нее соответствующие выводы в отношении оценки эффективности работника. Для аттестуемого работника подготовка к интер-

вью будет также полезна. О дате проведения интервью работника следует проинформировать заранее (конкретный срок указывается в Положении о проведении аттестации), чтобы он имел возможность лучше подготовиться.

При подготовке к аттестации следует учитывать следующие вопросы:

- подготовка со стороны руководителя: заполнение аттестационной формы на подчиненного, написание характеристики и т.д.;

- подготовка необходимого количества всех бланков и форм, требующихся для работы аттестационной комиссии;

- организация места проведения аттестации. Основные требования – отсутствие помех и отвлечений, наличие достаточного количества столов и стульев, и средств оргтехники, хорошая вентиляция, необходимая освещенность и т.п.;

- все аттестуемые должны быть в равных условиях в отношении уделяемого им времени. Следует четко планировать время и придерживаться установленного графика, чтобы не было спешки или неоправданного затягивания времени;

- разработка типового сценария проведения интервью, подготовка четких письменных инструкций для всех лиц (руководителей и специалистов кадровой службы), производящих оценку.

Среди факторов, влияющих на успех аттестационного собеседования со стороны работника, выделяют следующие:

- чем активнее аттестуемый участвует в процессе оценки, тем более он удовлетворен аттестационным собеседованием и в большей степени готов согласиться с итоговой оценкой аттестационной комиссии, и тем больше вероятность того, что он предпримет реальные шаги для повышения эффективности своей работы и профессионального роста в будущем;

- участие работников в определении конкретных целей для улучшения работы приводит к большим улучшениям, чем осуждение или критика;

- участие аттестуемого в обсуждении и решении проблем, влияющих на результаты его работы, повышает уровень его сотрудничества с членами аттестационной комиссии;

- хорошая подготовка к аттестации. Чем больше времени затрачено на подготовку к аттестации, тем больше преимуществ можно получить от аттестационного собеседования;

- понимание выгод для организации. Чем лучше работник понимает, что эффективность его работы влечет за собой выгоды для организации, тем более плодотворными являются результаты аттестационного собеседования.

При проведении аттестации руководство должно постараться извлечь из нее как можно больше пользы. После завершения работы аттестационной комиссии администрация организации разрабатывает и проводит в жизнь мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, изложенных в итоговом отчете, на дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации кадров, и более широкое использование научных методов управления и организации труда.

Аттестационная комиссия дает свое заключение по следующим вопросам: может ли работник быть включен в состав кадрового резерва, в чем резерв повышения эффективности труда данного работника и что можно в этой связи рекомендовать работнику и его руководителю, необходимость обучения и повышения квалификации, кадровые перемещения, вопросы заработной платы.

Проведение аттестаций преимущественно для принятия административных решений (понижение в должности, увольнение, лишение надбавок к зарплате и премий и др.) и игнорирование задач, связанных с более полным использованием человеческих ресурсов организации и с развитием работников, может сделать недостаточными многие из тех потенциальных выгод, которые руководство могло бы получить от аттестации.

Основной смысл оценки эффективности работы персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени рабочие результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям, а организация могла создать такие программы управления персоналом (стимулирование труда, обучение и развитие работников, кадровое планирование и др.), которые позволяли бы максимально использовать потенциал человеческих ресурсов организации. Организация не может использовать имеющиеся в ее распоряжении человеческие ресурсы эффективно, не имея в своем распоряжении системы оценки эффективности труда работников, которая на регулярной основе используется при подведении итогов.

Эффективная, с максимальной отдачей работа исполнителей – это решающее условие достижения успеха организации, так как только при

этом условии можно наиболее рационально использовать все ресурсы, находящиеся в ее распоряжении.

С помощью оценки персонала возможно осуществить: положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности; планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению; планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру, принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов.

Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Так, например, некоторые компании, широко использующие метод проектных временных коллективов, проводят аттестацию его членов по завершении проекта, а не регулярно через определенные периоды времени (раз в год).

Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно – 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве "стандартных" методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов, безусловно, относится **"360° аттестация"** [129].

При "360° аттестации" сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механиз-

мы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно - получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование так же может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, так же может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Метод **«Ассесмент центра»** предполагает оценку способностей человека к выполнению связанных с работой задач путем их моделирования. По сути, «Ассесмент центр» это метод экспертных оценок деятельности участников. Работникам предстоит выполнить ряд поставленных перед ними задач, которые они возможно будут решать в будущем в новой должности или на новом месте работы. За участниками деловой игры наблюдает комиссия, состоящая из нескольких экспертов. Они фиксируют поведение отдельного работника по нескольким критериям. Преимуществами данного метода являются: объективность процедуры, возможность оценить индивидуальный потенциал кандидатов и выявить людей с высоким потенциалом, возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы). Кроме того, возможно узнать специфические сильные и слабые стороны каждого участника и использовать эту информацию не только для приема на работу, но и для определения карьеры и развития. Во многих крупных компаниях в последние 5 лет стандартная процедура аттестации все чаще заменяется данным методом.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не ре-

зультаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом – будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название Центров оценки потенциала [129].

Вместе с тем, если по результатам тестирования принимать серьезные принципиальные решения, касающиеся перспектив деятельности конкретного специалиста, то для обеспечения адекватности результатов тестирования реальной личности целесообразно использовать другие методы, в частности, экспертную оценку.

Методы экспертной оценки базового перечня качеств позволяют всесторонне оценить деятельность специалиста на основании мнений о нем его коллег, подчиненных и руководителей (табл. 9).

Таблица 9. Методы экспертных оценок

Наименование метода	Описание метода
1	2
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет
Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником
Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника
Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, принятого за эталон
Матричный метод	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый с набором желательных качеств (происходит в форме матрицы)
Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме
Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок
Метод заданной группировки работников	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру подбираются конкретные люди
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе тестов

Ранжирование	Определение экспертным или иным путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов
Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
Метод свободной балльной оценки	Рассматривается каждый отдельный случай
Метод самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самооценка перед коллективом
Метод критического инцидента	Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, решение незнакомой проблемы и т.д.)

При разработке процедуры экспертной оценки необходимо решить задачи формирования группы экспертов, выбора методов опроса и обработки полученной информации. При этом следует учитывать, что большое влияние на решение поставленных задач оказывают особенности и специфика функционирования данной отрасли.

Процедуру обработки результатов экспертной оценки и тестирования представляют как последовательный процесс уменьшения числа специалистов, претендующих на вакантные должности. В организациях действуют и иные системы, отличающиеся друг от друга методами оценки работников.

Управление сертификацией персонала. Многие компании для улучшения своей работы все чаще применяют международные стандарты для систем менеджмента, продукции или персонала. Сертификация систем менеджмента сегодня уже является нормальной практикой, и одним из следующих шагов по управлению рисками является сертификация профессиональной пригодности вашего персонала. Компетентность и навыки работы сотрудников – это такой же определяющий фактор успешной работы, как и правильная система менеджмента.

Важнейшим отличием сертификации персонала от более распространенных курсов обучения и дипломов является то, что сертификат действует ограниченное время. Таким образом, задачей персонала является постоянная поддержка высокого уровня знаний и навыков.

Сертификация персонала – это деятельность по подтверждению соответствия квалификации персонала установленным требованиям или профессиональным стандартам, для рисков персонала на обязательной и добровольной основе по заявке работодателя, подаваемой в установленном порядке. Сертификация персонала проводится комиссией, создаваемой органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации на трехсторонней основе из представителей работода-

теля, работников и государства. Обязательной сертификации подлежит персонал организаций, производящих продукцию, подлежащую сертификации или оказывающих услуги, связанные со здоровьем населения или его безопасностью в порядке, установленном Положением о сертификации персонала [137].

Сертификация персонала дает много преимуществ, так как удостоверяет способность компании достигать намеченные цели в области качества, безопасности, охраны окружающей среды, здоровья и оплаты труда.

В целях выполнения Программы социальных реформ в РФ, обеспечения соответствия качественного уровня персонала предприятий и организаций требованиям, предъявляемым международным рынком труда, гармонизации национальной системы сертификации с международными требованиями создана система сертификации персонала в РФ. Непосредственное руководство работой по сертификации персонала предприятий и организаций осуществляется Минтрудом России как Центральным органом системы сертификации персонала. Обязанности по координации работ в системе сертификации персонала возложена на Регистр системы сертификации персонала в рамках прав, делегированных ему Национальным органом по сертификации – Госстандартом России.

Для решения собственных кадровых задач каждому предприятию необходимо адаптировать стандарты под конкретные условия производства. Для этого предлагается разрабатывать на каждом предприятии систему внутрифирменных профессиональных стандартов. *Внутрифирменный профессиональный стандарт специалиста (ВФС)* – требования к профессиональным качествам, предъявляемые организацией к своим сотрудникам [140].

ВФС является критерием оценки профессионального соответствия занимаемой должности для персонала предприятия. Персонал должен обеспечивать функционирование производства на том соответствующем оптимальном уровне производительности и качества, который принят на предприятии. ВФС применяется:

- при наборе персонала для определения уровня готовности соискателя к исполнению профессиональных обязанностей в предполагаемой должности;

- при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей в качестве критериальной основы для разработки процедур оценки конкурсантов;

- для определения потенциальных возможностей служебного роста работников из состава кадрового резерва, разработки индивидуальных программ их подготовки;

- для развития системы внутрифирменной подготовки персонала как основа разработки направлений и программ повышения квалификации;

- как в качестве основы для разработки и совершенствования критериев и процедур при проведении внутрифирменной оценки персонала, так и для определения соответствия работника занимаемой должности, установления категории и тарифного разряда оплаты труда;

- для создания предпосылок к переходу на высший этап оценки – сертификации персонала (подтверждения уровня квалификации) независимой стороной.

Разработка стандартов производится на основе изучения лучшего опыта европейских стран, с учетом данных ЕТКС, как источника сведений о должностных обязанностях каждой конкретной должности (профессии), а также с учетом результатов пилотажных исследований и экспертных оценок, проведенных специалистами предприятия.

В разработке ВФС в качестве экспертов принимают участие специалисты структурных подразделений предприятия.

Параллельно с разработкой ВФС работниками управления персоналом создаются системы оценки как способа проверки и подтверждения определенных ВФС профессионально значимых качеств персонала через принятые на предприятии процедуры.

В качестве метода создания ВФС предлагается система экспертных оценок.

На первом этапе специалистами группы оценки персонала собираются и анализируются данные по государственным стандартам (ЕТКС, образовательные стандарты), которые включаются в предлагаемую ниже структуру.

На втором этапе происходит внутренняя оценка экспертами (пилотажное исследование по материалам первого этапа) - непосредственно специалистами, их руководителями.

На третьем этапе происходит окончательное оформление стандарта на основании должностных инструкций специалиста, результатов оценки по материалам 2-го этапа и результатов психологической экспертизы специальности применительно к условиям работы предприятия, проведенной специалистом-психологом группы оценки персонала. Готовый стандарт передается на утверждение.

ВФС утверждается директором предприятия и согласовывается с председателем профсоюзного комитета предприятия.

После подписания директором ВФС становится нормативным документом с областью применения во всех подразделениях предприятия.

Для удобства работы требования к профессиональным характеристикам оформляются в виде таблицы. Таблица включает в себя требования к знаниям, умениям, навыкам, личным качествам работников данной профессии в зависимости от вида производственной деятельности (анализ – процесс – контроль), а также медицинские ограничения и требования к процедуре оценки профессиональной квалификации.

Анализ предполагает описание требований к знаниям, умениям, навыкам, необходимым для эффективной оценки входной информации и условий деятельности для выполнения работы по данной специальности.

Процесс включает в себя требования к знаниям, умениям, навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы по данной специальности (для выполнения технологического процесса).

Контроль предполагает описание требований к знаниям, умениям, навыкам, необходимым для эффективной оценки результатов деятельности, корректировки и подготовки выходной документации по результатам работы.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, т.к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Резерв кадров – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Исходные данные для формирования резерва [46]:

- профессиональный отбор кадров;
- модели рабочих мест: результаты аттестации кадров;
- философия предприятия;
- кадровые (личные) дела сотрудников;
- штатное расписание предприятия: планы служебной карьеры.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенно-

стей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Основными этапами формирования резерва кадров являются:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

- предварительный набор кандидатов в резерв; получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов; формирование состава резерва кадров.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества; состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низшего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

Резерв кадров необходим для предприятия любого типа (крупного, среднего, малого) и поэтому имеет разные пути решения. На крупном предприятии, философия которого построена на воспитании собственного резерва и неприятии "чужаков", основное внимание должно быть уделено вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей-специалистов функциональных служб. Проблемы с резервом возникают в основном в отделах маркетинга, ценных бумаг, связей с общественностью, в которых нужно искать работников со стороны.

На среднем предприятии, где численность персонала не так велика (до 500 человек), основная часть резерва кадров может быть сформирована за счет собственных работников. Остальная часть пополняется за счет выпускников средних и высших специальных учебных заведений, которые в период производственной стажировки (практики) и работы в качестве молодых рабочих и специалистов планомерно готовятся на более квалифицированные рабочие места.

Значительно сложнее обстоит дело на предприятиях малого бизнеса, где работает не более 50 человек. Накладно, да и психологически невозможно держать в штате двух секретарей-референтов, двух главных бухгалтеров, юрисконсультов, программистов, маркетологов. Реальным способом является совмещение профессий и должностей с постоянным обучением кадров и горизонтальной ротацией персонала. Экономически целесообразнее пойти на то, чтобы секретарь-референт получил базовое или второе высшее образование по юридической специальности, бухгалтер получил дополнительно специальность финансиста, чем внезапно лишиться крайне нужных работников в случае трудового конфликта или "переманивания" Ваших специалистов на более преуспевающие предприятия.

С другой стороны, необходима кадровая конкуренция и устранение незаменимости любого рабочего или служащего. Незаменим не может быть даже директор, в любой момент его обязан заменить заместитель. Кадровая конкуренция решается на основе горизонтальной ротации кадров по модели "змея", когда планомерно идет перемещение специалистов по различным должностям. Например, секретарь работает инспектором по кадрам, затем юрисконсульт, а потом маркетологом. Резерв кадров должен быть гласным и доводится до сведения сотрудников приказом директора предприятия (табл. 10) [46].

Таблица 10. Резерв кадров предприятия

ФИО сотрудников	Занимаемая должность	Стаж работы в должности, лет	Образование и повышение квалификации	Планируемая должность	Годы занятия
Иванов Н.П.	Заместитель директора	4	Высшее, инженер-технолог (2000 г.), школа менеджеров (2000 г.), магистратура СГТУ (2000-2002 гг.)	Директор предприятия	2006
Сидоров А.И.	Начальник участка	5	Высшее, инженер-механик (1995 г.)	Заместитель директора	2007
			правовой колледж, правоведение (2002 г.)		

В организациях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров.

Отбор кандидатов должен проводиться на конкурентной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование.

Решение о включении работников в группы резерва принимается специальной комиссией и утверждается приказом по организации.

Для каждого работника (стажера) утверждаются руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе.

Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения. Схема работы с кадровым резервом представлена на рис. 20 [58].

Нежелание в силу ряда причин четко соблюдать философию предприятия и стремление поставить себя вне установленных правил по еврейской поговорке "Если нельзя, но очень хочется, то можно...".

Многие люди, особенно в сфере малого бизнеса, при относительно невысокой заработной плате не дорожат рабочим местом на предприятии, следуя поговорке "Рыба ищет где глубже, человек – где лучше".

Не работает правило "черной метки" при трудоустройстве. Центры занятости населения и кадровые службы предприятий не располагают объективной информацией по неработающим и уволенным по разным причинам людям. Чаще всего формальное увольнение производится по собственному желанию или по сокращению штатов, хотя этих людей следовало бы уволить по соответствующей статье – "за прогул", "за пьянство", "за злоупотребление служебным положением", "за хищение", "за аморальное поведение".

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которые организация уделяет особое внимание. Это – должности высших руководителей, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить к работе в высокой должности будущих руководителей – важнейший фактор успеха в конкурентной борьбе. Такие крупные компании, как Дженерал Электрик, Моторола, Хьюлет Паккард, предпочитают заранее выявлять и готовить к работе в высокой должности будущих руководителей.

Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Не случайно высшие руководители принимают непосредственное участие в этом процессе. Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

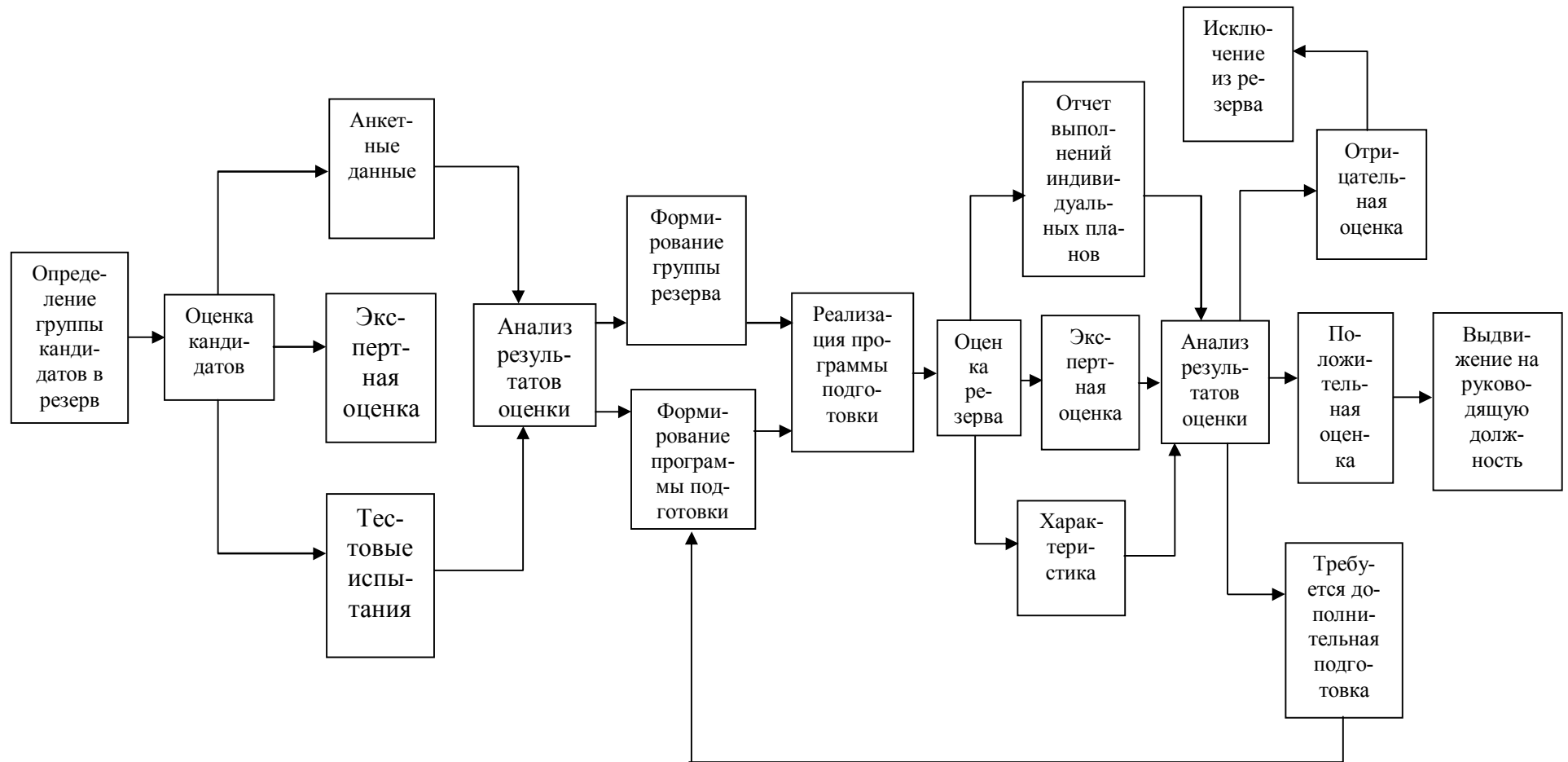


Рис. 20. Схема работы с резервом кадров

- выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника. Большинство организаций при работе с резервом руководителей выделяют две группы – преемников (или дублеров) и молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Каждая группа имеет свою специфику, как с точки зрения отбора, так и с точки зрения развития.

Преемники или дублеры – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, готовые к работе в этих должностях в настоящий момент или в ближайшем будущем [129].

Подготовка преемников – это многоэтапный процесс, требующий постоянного внимания и поддержки со стороны руководства фирмы и включающий следующие этапы. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей представлен на рис. 21.

Первый этап процесса планирования и подготовки резерва руководителей – это определение ключевых должностей, оказывающих исключительное влияние на деятельность компании. Как правило, к ним относятся должности первого руководителя, его непосредственных подчиненных, руководителей филиалов и подразделений. В зависимости от специфики организации ключевые должности могут оказаться и на более низких ступенях. В крупных международных компаниях число ключевых должностей составляет от 30 до 150-200.

Планирование резерва позволяет установить, какие должности являются ключевыми на сегодняшний момент и как они изменятся через год, два, пять лет. Такое планирование особенно необходимо при высокой конкуренции и ускорении научно-технического прогресса, что может вызвать быстрое изменение организационной структуры компании. Должен быть также подготовлен план освобождения ключевых должностей.

Второй этап – это определение требований к руководителям, Для того, чтобы эффективно отобрать потенциальных приемников, необходимо четко понимать, какими качествами должны обладать будущие руководители.



Рис. 21. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

Следующий этап процесса подготовки резерва руководителей – это подбор кандидатов в резерв, осуществляемый высшим руководством организации совместно с отделом человеческих ресурсов в конфиденциальном порядке. Отбор производится для конкретной должности с учетом трех основных критериев:

- соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности;
- результатов работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях;
- степени готовности кандидата (соотношение возраст-потенциал и оценка усилий по подготовке к занятию данной должности).

Подбор кандидатов может осуществляться с использованием вспомогательных материалов:

- аттестации кандидата;
- личных планов развития;
- характеристик руководителей;
- данных об образовании, повышении квалификации;
- на основе психологических тестов.

Список преемников в большинстве организаций является конфиденциальным, о нем знает только руководитель организации и директор по человеческим ресурсам.

Конфиденциальность позволяет избежать конфликтов между занимающим должность руководителем и его преемником и исключить излишний ажиотаж внутри организации. Иногда о зачислении в резерв на замещение определенной должности сообщается приемнику, что может усилить его мотивацию и обеспечивает возможность организации целенаправленной подготовки, учитывающей мнение самого сотрудника.

Четвертый этап – это подготовка планов развития, которая проводится на основе сопоставления характеристик каждого кандидата с качествами идеального сотрудника для данной должности. Результатом сопоставления характеристик преемника и идеального руководителя станет план развития, содержащий конкретные действия для достижения качеств идеального руководителя, отсутствующих у кандидата. План развития должен содержать и сроки реализации этих действий.

Пятый этап – это реализация плана подготовки преемников. Реализация плана предполагает активное участие самого преемника и требует значительных дополнительных затрат времени, интеллектуальных и физических усилий. Поэтому необходима мотивация развития сотрудника. Руководство организации играет важную роль в реализации плана. Именно руководители принимают решения о назначении на должность, выделении средств на дополнительное обучение, распределяют время преемника и его приоритеты (работа в занимаемой должности или подготовка в новой должности), обеспечивают мотивацию преемника.

Следующий этап – это оценка прогресса развития. Оценка осуществляется по мере надобности (ежегодно и чаще) высшим руководством. Результатом оценки может стать корректировка плана развития или изменение состава преемников.

Назначение на должность – заключительный этап процесса подготовки руководителей. В случае освобождения ключевой должности оценивается:

- готовность кандидата, учитывающая результаты плана развития;

- работа в занимаемой должности (аттестация);
- авторитет в организации;
- зрелость и т.д.

После назначения на должность начинается довольно сложный период адаптации. Для его облегчения иногда пользуются методом «спаривания» или методом «близнецы», при котором несколько недель или, при необходимости, несколько месяцев старый или новый руководитель работают совместно с целью передачи информации. Однако этот метод может дать отрицательный результат, если бывший руководитель ушел не по своему желанию или темпераменты старого и нового руководителя не совпадают, что может сказаться на авторитете преемника в организации.

Процесс адаптации более эффективен, когда в течение определенного периода руководитель уделяет особое внимание работе своего подчиненного, проводит регулярные частые встречи, оказывает непосредственную помощь в управлении подразделением.

В период адаптации у нового руководителя могут быть выявлены пробелы в квалификации, которые необходимо как можно быстрее ликвидировать.

Развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом

Молодые сотрудники с лидерским потенциалом – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

Суть работы с этой категорией резерва руководителей заключается в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих лидерским потенциалом для занятия через 10-20 лет ключевых должностей в организации. Процесс планирования и развития молодых сотрудников с потенциалом во многом схож с процессом работы с дублерами и преемниками. В тоже время он имеет ряд особенностей:

- подготовка сотрудников с лидерским потенциалом не носит целевого характера – организация готовит их к занятию не определенной должности, а руководящей должности вообще;

- особое внимание уделяется пониманию специфики деятельности в организации и ее культуры, формированию корпоративного духа и развитию чувства преданности организации;

- руководство организации стремится познакомить сотрудников с лидерским потенциалом с различными сторонами управления организацией, предоставить им возможность поработать в различных подразделениях, функциональных областях, географических регионах;

- предоставление возможности постоянного обновления управленческих знаний за счет посещения семинаров, курсов повышения квалификации.

При подготовке специалистов с лидерским потенциалом используют все доступные методы профессионального развития – от инструктажа на рабочем месте до ротации и обучения с отрывом от производства.

Отбор молодых сотрудников с лидерским потенциалом наиболее сложный этап в работе с этой группой резерва, поскольку на основании анализа сегодняшней ситуации необходимо оценить, что произойдет с человеком через 10 или 20 лет.

Многие ведущие компании занимаются целевым подбором молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Для этого представители компании выезжают в ведущие университеты и бизнес-школы и проводят собеседования с будущими выпускниками, В ходе отбора проводящим его руководителям необходимо помнить о специфических характеристиках, которые бы они хотели видеть в своих будущих лидерах. Поэтому часто форма оценки кандидата разрабатывается на основе идеального портрета руководителя данной организации.

Для принятых на работу молодых сотрудников многие организации создают специальные программы развития продолжительностью в несколько лет, включающие в себя работу в различных должностях и подразделениях, участие в межфункциональных группах, специализированное профессиональное обучение и т.д.

Периодическую оценку развития молодых сотрудников с потенциалом проводит высшее руководство совместно с отделом человеческих ресурсов. Во время такой оценки основной акцент делается на то, как сотрудник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретные результаты работы в сегодняшней должности. По результатам оценки прогресса могут быть внесены изменения в план развития сотрудника или принято решение о бесперспективности дальнейших усилий по его подготовке к руководящей должности.

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, может стать важным фактором повышения эффективности управления любой организацией. Однако для этого данная система должна быть хорошо продумана и соответствовать стратегическим целям развития организации и ее культуре.

8. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ И ДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

Карьерная лестница стала полноправной законодательницей моды на рынке труда. Карьеру кинулись делать все – от студентов до домохозяйек. Интерес к проблеме карьеры, ее планированию обусловлен переходом от системы административного планирования к свободному рынку, где действует закон соответствия спроса и предложения. Этот закон относится и к рынку рабочей силы, к основным ее характеристикам таким, как квалификация, уровень подготовки, профессиональный опыт и др., которые заметно изменяются под влиянием конъюнктуры рынка. Серьезные изменения социальной и экономической ситуации в нашей стране предъявляют особые требования и к уровню профессионализма сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность того или иного уровня [160].

Карьера в любой из сфер деятельности является сложным и многомерным феноменом, требующим от субъекта карьерного продвижения, ставящего целью достижение успеха в плане профессионального развития и должностного роста. При этом необходимо наличие некоторого объема знаний относительно его сущностных и динамических характеристик, а также умений и навыков продуктивного использования карьерных возможностей и выстраивания эффективных маршрутов ее развития [161].

Р. Джонс дает свое определение: **карьера** – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Иначе говоря, карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека [45].

Планирование определяется как формулирование намерений в высшей степени реальных с точки зрения возможности их реализации. Планирование охватывает обычно определение целей и обеспечение средств. **Планирование карьеры**, по мнению американского специалиста Э. Шейна в области психологии труда, – это, прежде всего процесс медленного развития профессиональной самоконцепции и самооп-

ределения в терминах собственных способностей, талантов, мотивов, потребностей, отношений и ценностей [159].

Планирование карьеры – определение целей профессионального развития будущего менеджера и путей, ведущих к их достижению, которые возможно реализовать в процессе профессиональной подготовки в вузе, на работе, в жизни.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. В качестве примера можно представить некоторые цели карьеры:

- получение работы или должности, которые отвечают самооценке;
- занятие должности, усиливающую возможностям специалиста и развивающую их;
- получение работы или должности, которые носят творческий характер;
- работа по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной степени независимости;
- получение работы или должности, дающих возможность продолжать активное обучение;
- получение работы или должности, которые одновременно позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством [95].

Современное понимание карьеры – это не только успешность в данной профессиональной деятельности, но и успешность всей жизни человека.

Исходя из вышесказанного, человек должен начинать планировать свою карьеру уже в 16-17 лет. Это как раз тот возраст, когда необходимо правильно выбрать область деятельности, специальность, вуз и т.д. После того как молодой человек завершает свое образование, он поступает на службу. Вначале он сталкивается со многими неизвестными проблемами и может в принципе совершать грубые ошибки. За этот период студент может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям. Этот этап карьеры называется предварительный и длится до 25 лет [161].

Далее наступает этап становления, который длится примерно 5 лет (от 25 до 30 лет). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалифи-

кация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Этот этап в индивидуальном развитии можно определить как борьбу и поиск признания [160].

Этап продвижения обычно длится от 30 – до 40-45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по служебной лестнице. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение личности [95].

Накапливая опыт, человек вступает в новую фазу – консолидации. Личностное призвание уже не является проблемой, однако существует необходимость расширить сферу приложения своих способностей, добиваться признания себя как нужного и хорошего сотрудника. Ценности переосмысливаются, происходит переоценка и важности работы [95].

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 50 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством. Человек достигает вершин независимости и самовыражения [95].

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. В этот период идут активные поиски замены и обучение кандидата на освободившуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы, испытывают состояние психологического и физического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Появляется возможность самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации [95].

Эти возрастные группы являются лишь условными. Но, тем не менее, эти этапы разбиты таким образом неспроста. В каждой возрастной группе человек как бы заполняет пробелы: в знаниях, в навыках, в обучении, в опыте и т.д. Если до определенного возраста человеку не удастся реализовать себя путем достижения соответствующих личных целей, наступает апатия, спад творческой активности.

Помимо возраста на развитие деловой карьеры существенное влияние оказывает пол. Если раньше считалось, что карьера – это чисто мужское занятие, то теперь женщины наравне с мужчинами строят бле-

стящую карьеру. В наше время можно привести массу примеров, в которых именно женщина стала успешным руководителем. Сейчас вообще трудно отыскать ту область или профессию, в которой бы женщина не смогла добиться признания, самоутверждения и успеха.

Карьера в своем развитии и построении может напоминать:

1. *Лестницу*. Этап «разгона», этап равномерной интенсивной работы, переход на следующую ступень. Например, выпускница вуза устраивается в косметическую фирму менеджером по продажам. Сначала она «вживается» в должность, наработывает опыт и клиентскую базу, потом два года плодотворно трудится, затем становится начальником отдела продаж. Девушка оказывается сообразительной и целеустремленной и не сбавляет темп. Вскоре становится коммерческим директором [160].

2. *Волну* (вы движетесь вместе с вашей организацией). Наиболее ярко такая модель карьеры выражена в Японии (пожизненный найм), но и у нас она существует в более мягких вариантах. Соискатель устраивается на работу в динамично развивающуюся организацию и растет вместе с ней, при этом его должность может и не меняться [160].

3. *Серию проектов*. Это новая модель карьеры. Ее появление обусловлено динамичностью современного бизнеса, основной ценностью которого становятся талантливые специалисты (а не капитал и материальные орудия производства). Сегодня важны технологии и информация. Из общей массы производимых продуктов 70 % делают с помощью интеллекта (а это средство производства, не отчуждаемое от его владельца). Творческие, нестандартные решения приносят прибыль. Соответственно, команду специалистов могут собирать для реализации конкретного проекта или нескольких проектов. Человек, хорошо работающий головой, может себе позволить выбирать потенциальных работодателей и предлагать свои проекты. Например, консультант по консалтингу, потрудившись в различных компаниях, может написать книгу (и успешно продать ее), а потом заняться обучением начинающих консультантов. Это наиболее самостоятельный и творческий вариант карьеры, но он требует высокого профессионализма, уверенности в себе, умения подать себя, при этом необходимо мыслить стратегически и обладать деловым чутьем [160].

В экономической литературе различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную. **Профессиональная карьера** – это процесс накопления человеческого капитала, который происходит на протяжении всей трудовой жизни работника [101].

Этапы приумножения человеческого капитала принято называть **стадиями (ступенями) профессиональной карьеры**. При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, которыми заняты трудоспособные индивиды, конкретный работник в процессе своей жизнедеятельности последовательно проходит одинаковые стадии, способствующие повышению ценности его человеческого капитала (т.е. становлению имиджа мастера в своей сфере деятельности).

Это следующие **стадии** [101]:

- обучение профессии (16–20 лет);
- включение в трудовую деятельность (21–23 года);
- достижение успеха (24–30 лет);
- профессионализм (31–40 лет);
- переоценка ценностей (41–50 лет);
- мастерство (51–60 лет);
- выход на пенсию (61 год и более).

Внутриорганизационная карьера – это последовательная смена стадий использования возрастающего человеческого капитала в рамках одной организации.

Она может быть:

- *вертикальной, или квалификационно-должностной*. Это – индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением статуса работника по вертикальной шкале сложности труда;

- *горизонтальной, или собственно профессиональной*. Это – индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением статуса работника на одном иерархическом уровне (т.е. без переходов работника между рабочими местами различных социальных рангов) в стратифицированной системе трудовой деятельности в организации. Горизонтальная внутриорганизационная карьера может проявляться, во-первых, в перемене профессии или функциональной области деятельности, во-вторых, в выполнении определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре; в-третьих, в расширении задач на прежней ступени иерархии;

- *центростремительной, или социальной*. Это – индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением социального статуса работника, его ценностных ориентации, оценки им своей роли в качестве работника в организации. Центростремитель-

ная внутриорганизационная карьера позволяет рационально маневрировать социально-экономическими рычагами, определяющими материальную и моральную заинтересованность и ответственность в труде.

Стадии использования человеческого капитала у работника, связанные с его переходом между рабочими местами в стратифицированной системе трудовой деятельности в организации, называются ступенями (стадиями) внутриорганизационной карьеры.

По скорости переходов между рабочими местами внутриорганизационная карьера может быть охарактеризована как стабильная, нормальная (равномерная) и стремительная. Если длительное время (семь-восемь лет) деятельность работника протекает в рамках одной должности, одного социального ранга, то принято говорить о стабильном характере карьеры. Если внутриорганизационная карьера связана с частой сменой (более одного раза в три года) рабочих мест, должностей, видов деятельности, то речь идет о стремительном характере карьеры. Если количество переходов не превышает одного раза в три года, то принято говорить о нормальном характере карьеры.

В зависимости от направленности ступеней внутриорганизационной карьеры («спад», «подъем») можно выделить шесть ее типов:

- *целевая карьера*. Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению;

- *монотонная карьера*. Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения;

- *спиральная карьера*. Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга) и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии;

- *мимолетная карьера*. Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности;

- *стабилизационная карьера*. Личность растет до определенного уровня и остается на нем длительное время – более восьми лет;

- *затухающая карьера*. Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется «затухание» –

заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации.

Вид карьеры, скорость переходов между рабочими местами, направленность стадий карьеры определяются действием системы факторов, участвующих в формировании карьеры: экономические, социально-психологические (факторы, т.е. границы социально-профессиональных возможностей накопления и использования человеческого капитала), социально-экономические факторы, социально-демографические факторы, культурные факторы.

Развитие карьеры – это действия, направленные на повышение конкурентоспособности работника для достижения целей организации и личных целей в труде работника.

Планирование карьеры является одной из составляющих успешной кадровой политики. В некоторых организациях оно осуществляется централизованно, а в некоторых считается делом самих сотрудников. В последних, как правило, кадровые показатели значительно хуже.

Большинство составляют те организации, в которых руководители и менеджеры по персоналу понимают, что карьера их сотрудников не стоит на месте, но шагов к ее активному и систематическому планированию не делают. Оно осуществляется симптоматически, по необходимости, когда того требуют рабочие процессы. Однако многочисленные исследования, проведенные на Западе, свидетельствуют о неадекватности такого подхода. Поэтому интересен опыт компаний, в которых планирование карьеры является составной частью кадровой стратегии.

Участие работодателя в планировании карьеры сотрудников помогает решить следующие задачи:

- повышение заинтересованности работников в профессиональном развитии;
- активизация деятельности линейных руководителей в качестве наставников;
- готовность организации к продвижению на рынке, создание в ней кадрового потенциала;
- нематериальная мотивация сотрудников.

Безусловно, формы и особенности карьерного планирования должны определяться с учетом условий бизнеса, в которых компания работает в данный момент, а также ее стратегии на будущее. Поэтому круг лиц, ответственных за этот процесс, может и должен быть широким. Как правило, в него входят топ-менеджеры, линейные менеджеры и де-

партамент кадров. Примером их скоординированной работы служит работа с талантливыми сотрудниками в подразделении одной российской корпорации. Здесь после ежегодной формализованной оценки персонала выявляются работники, показавшие более высокие результаты труда по сравнению с запланированными. Обычно их количество не превышает 10% от всего штата. Такие сотрудники проходят так называемое «панельное интервью» в присутствии топ-менеджеров, линейных руководителей компании и менеджера по персоналу.

Подобная форма работы имеет два больших плюса. Во-первых, талантливого сотрудника видит не только его непосредственный руководитель, но и представители всех отделов. Это позволяет наиболее эффективно оценить возможные направления развития работника. Во-вторых, панельное интервью способствует раскрытию тех качеств сотрудника, которые, при должном совершенствовании, позволят ему преуспеть в новых сферах деятельности. В том случае, если в компании открывается вакансия, кандидатуры таких сотрудников рассматриваются линейными менеджерами в первую очередь. Они переходят в состав резерва кадров, и с ними в дальнейшем ведется индивидуальная работа.

На сегодняшний день проблема планирования деловой карьеры является наиболее важной и актуальной для молодых специалистов. Для того чтобы добиться определенных результатов в профессиональной деятельности, в работе или в жизни, необходимо учиться, развиваться, самосовершенствоваться, наращивая свой потенциал. Так как каждый работодатель у себя в организации хочет видеть способных и перспективных молодых специалистов с высоким потенциалом.

Процесс формирования и развития человеческого потенциала происходит в первую очередь в период обучения. В этот период есть возможность определить свои сильные и слабые стороны и, исходя из имеющихся возможностей, планировать свою карьеру.

Сущность профессионального становления каждого человека заключается в превращении индивида в профессионала, способного не только создавать потребительские стоимости, но и оказывать активное влияние на развитие профессиональной деятельности и профессиональной общности в целом. Данный процесс начинается задолго до профессионального обучения, которое играет ключевую роль в профессиональном развитии и не прекращается одновременно с окончанием соответствующего профессионального учебного заведения [4].

За описанной феноменологией профессионального развития работника скрываются сложные механизмы формирования управленческой

деятельности, построения профессиональной карьеры, механизмы отношения к себе как к профессионалу, к содержанию и условиям деятельности, к профессионализации в целом. Именно эти механизмы определяют процесс и результаты профессионального становления работника [38].

Проблема профессионального становления включает в себя:

- проблемы допрофессиональной подготовки (трудовое обучение и воспитание, профориентация, самоопределение и выбор профессии);
- механизмы профессиональной подготовки (профессиональное обучение);
- проблемы, возникающие на стадии самостоятельной профессиональной деятельности [38].

Сущность *трудового обучения и воспитания* заключается в формировании знаний и навыков, развитие качеств характера и способностей, трудовой мотивации, обеспечивающих реализацию на практике такого системного качества личности, как готовность к труду [38].

Профориентация – следующая форма сопровождения работника в процессе профессионального становления. Она выступает как общая идеология непрерывного управления карьерой работника на основе его способностей, направленная на то, чтобы постоянно готовить его к меняющимся условиям жизни и профессиональной деятельности [113].

Основные задачи в области профориентации, решаемые в современных условиях, следующие:

- учебная ориентация, т.е. оказание помощи обучающему в выборе видов и форм профессиональной подготовки, в преодолении трудностей в профессиональном обучении;
- профессиональное информирование, т.е. оказание помощи индивиду в выборе профессии, соответствующей его интересам и способностям;
- психологическая поддержка, т.е. оказание помощи в решении личных и социальных проблем;
- переориентация, т.е. оказание помощи будущему специалисту в выборе программы профессиональной переподготовки с учетом его профессионального опыта, стажа работы, состояния здоровья, профессиональных интересов и способностей [113].

Профессиональная ориентация – комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, психологических, педагогических и медицинских мероприятий, направленных на формирование профессио-

нального признания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии [113].

Социально-экономический аспект профориентации предполагает усвоение определенной системы знаний, умений, навыков норм, позволяющих осуществить на общественно необходимом уровне социально-профессиональную деятельность [113].

Психолого-педагогический аспект профориентации связан с трудовым воспитанием и оказанием помощи трудоспособному человеку в выборе профессионального пути, наиболее соответствующего его индивидуальным психологическим особенностям, а также с выявлением и формированием интересов, склонностей и способностей к профессиональному труду [113].

Медицинский аспект профориентации включает определение и реализацию требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам человека, необходимым для эффективного выполнения конкретного вида профессиональной деятельности [113].

Горбачева А.В. и др. *самоопределение* трактуют как соединение в единую смысловую систему обобщенные представления человека о мире и о себе самом, определяя смысл своего существования. Самоопределение нельзя сводить к самосознанию, т.к. «можно осознавать себя, но не подняться до уровня соотнесения того, что человек может и что от него требуется». Существует множество различных видов самоопределения в зависимости от сферы жизни. Но мы подробнее остановимся только на профессиональном самоопределении [38].

Поляков В.А. считает, что самоопределение – это всегда утверждение собственной позиции в проблемной ситуации. Профессиональное самоопределение предполагает выработку собственной позиции в ситуации характеризующейся большой степенью неопределенности. Чтобы определиться в проблемно-ориентационной ситуации, личности необходимо соотнести свои потребности, позиции, интересы, мечты с собственными возможностями: подготовленностью, способностями, эмоционально-волевыми качествами, состоянием здоровья. Возможности, в свою очередь, необходимо соотнести с требованиями профессионального учебного заведения, профессии, специальности, конкретной трудовой функции [96].

Профессиональное самоопределение – это определение человеком себя относительно выработанных в обществе (и принятых конкретным человеком) критериев профессионализма [38].

А.А. Гудзовская считает, что профессиональное самоопределение представляет собой выбор, осуществляемый в результате анализа внутренних ресурсов субъекта и соотнесения их с требованиями профессии. Содержание определения высвечивает двусторонность явлений выбора профессии: с одной стороны, тот, кто выбирает (субъект выбора), с другой стороны – то, что выбирают (объект выбора) [39].

Значительную роль в формировании профессиональной направленности играют характерологические особенности личности, уровень развития ее способностей, а также ценностные и смысложизненные ориентации [38].

В качестве помощи молодым специалистам при профессиональном самоопределении могут выступать психологические консультации по вопросам профессиональной ориентации, личностного самоопределения, тренинги, направленные на развитие профессионально важных качеств, а также тестирование работника перед выбором специализации [38].

Выбор профессии – это не одномоментный акт, а процесс, состоящий из ряда этапов, продолжительность которых зависит от внешних условий и индивидуальных особенностей субъекта выбора профессии. Первый раз с выбором профессии человек сталкивается после окончания школы. Поступая в ВУЗ, он должен определиться, чем он хочет заниматься всю жизнь. И, исходя из его интересов, умений, способностей, человек определяется с профессией. Но эта профессия должна быть востребованной на рынке труда и иметь дальнейшие перспективы в плане развития карьеры. Выбирая профессию, он выбирает не только способ, каким будет зарабатывать себе на жизнь, но и образ жизни.

Легкомысленный выбор профессии только по ее внешним проявлениям, без учета ее внутренних требований, ограничений и разного рода обстоятельств – это эксперимент, который может обойтись очень дорого не только самому человеку, но и окружающим. Выбрав область деятельности, окончив университет (институт) человек начинает искать работу. Прежде чем он найдет то, что будет соответствовать его потребностям и отвечать его возможностям, он сменит не одно рабочее место. Если человек сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования [9].

Технология управления карьерой управленцев (рис. 22) состоит, в первую очередь, из самооценки.



Рис. 22. Технология управления карьерой управленцев

Самооценка – это ценность, которая приписывается индивидом себе или отдельным своим качествам. В качестве основного критерия оценивания выступает система личностных смыслов индивида. Самооценкой выполняются две главные функции:

- регуляторная, на основе которой происходит решение задач личностного выбора;
- защитная, обеспечивающая относительную стабильность и независимость личности [162].

Значительную роль в формировании самооценки играют оценки окружающих личности и достижений индивида. Почти каждый согласится с утверждением, что хорошая, здравая самооценка очень важна,

но лишь немногие понимают, как прийти к осознанию собственной значимости [162].

Наша самооценка складывается из мысленного представления всех понятий, сформировавшихся за прожитые годы. В конце концов, это представление настолько впечатывается в подсознание, что начинает жить само по себе, и мы просто забываем, что сами создали его, а потому можем изменить и переделать [162].

Развитие карьеры происходит эффективно только тогда, когда человек максимально использует свои внутренние ресурсы и учитывает возможное влияние внешних факторов (условий) профессионального продвижения к намеченной цели. Внутренние ресурсы человека определяют потенциал его способа деятельности, реализация которого происходит в определенной среде.

Интегральное выражение внутренних ресурсов человека - способ деятельности и его составляющие – способности индивидуума, его знания, умения, опыт, умение управлять ими при решении профессиональных задач и развитие этих составляющих [20].

1 ресурс – способности человека. Самый простой и достаточно верный способ выявления способностей индивида – анализ опыта деятельности, выяснение того, в чем и в связи, с чем он наиболее успешен. Целесообразно начать такой анализ с определения видов деятельности, которые доставляют ему наибольшее удовольствие. Однако деятельность всегда связана с решением комплекса задач, многие из которых не соответствуют сфере личных интересов. Внутренний ресурс может быть активизирован двумя способами:

- первый – освоение того, что не интересно (в процессе наращивания знаний о предмете деятельности, умений обращения с ним, он становится “своим” и, следовательно, интересным).

- второй – подключение воли, т.е. способности мобилизовывать свои усилия в нежелательной, но необходимой деятельности. Систематическое целенаправленное повторение таких действий (тренировка) пробуждает интерес к самому процессу преодоления трудностей, что приводит к экономии волевых усилий.

2 ресурс – способность пробуждения, поддержания и развития активности в решении профессиональных задач и продвижении в профессиональном мастерстве. Эта способность тесно связана с наследственно обусловленной особенностью нервно-психической деятельности организма, проявляющейся силой, скоростью и устойчивостью возникновения и протекания соответствующих процессов (темперамент).

При планировании карьеры необходима дифференцированная ориентация на тип темперамента. Если человеку свойственна быстрая, сильная и относительно недлительная реакция на события, то карьера будет более успешной в деле, связанном с решением задач в условиях высокоскоростных и труднопрогнозируемых изменений в профессиональной среде. Если человек замедленно реагирует на события, но, постепенно накапливая интерес, длительно сохраняет и актуализирует его, ему целесообразно ориентироваться на планомерную карьеру в деле, требующем методичности, целеустремленности и настойчивости в преодолении препятствий. Кооперация в профессиональной деятельности людей с разными типами темперамента дает системный эффект: первые придают работе динамизм, вторые ее стабилизируют.

3 ресурс - уверенность в собственных силах, стремление к лидерству, чувство долга и ответственности. Первые две характеристики обязательно должны контролироваться последними, иначе они могут деформировать карьерный процесс в плане его преимущественной ориентации на индивидуальные (эгоистические) цели. Уверенность может трансформироваться в самоуверенность, стремление к лидерству перерождается во властолюбие и тщеславие. В то же время доминирование в структуре личности свойств чувства долга и ответственности сковывает инициативу, творчество, порождает неуверенность и страх за последствия принимаемых решений. В первом случае карьера превращается в карьеризм, во втором - она будет существенно сдерживаться.

4 ресурс - профессиональные знания и опыт. В каждой сфере профессиональной деятельности набор этих компонентов специфичен. Но все они определяются квалификационными требованиями по занимаемой должности и полученной специальности. Еще более для успешной карьеры необходима ориентация на требования, которые предъявляет профессиональная жизнь сегодня и будет предъявлять завтра. (Анализ данного фактора проводится по любому из возможных перечней квалификационных требований). Требуется знание жизни человека во всей сложности ее процессов, развивающихся на индивидуальном и социальном уровнях. Крайне необходимы знания в области культуры, этики, истории Родины и мира.

5 ресурс - интерес и способности к познанию и обретению опыта. Технологии развития важнейших начал способностей - интеллекта, памяти, внимания описываются в различной социально - психологической литературе. Способности развиваются в деятельности, поэтому саморазвитие способностей заключается в постоянном достижении новых

рубежей. Интерес имеет удивительную способность – не исчезать после успешного достижения цели, а, напротив, усиливаться.

6 ресурс - здоровье. Взаимосвязь здоровья и карьеры очень сложная. Любое продвижение человека связано с нагрузками на организм. Его ответ на нагрузки - напряжение защитных сил, мобилизация ресурсов (телесных и нервно-психических) для приспособления к изменениям и решения жизненных задач. Неспецифический (общий) ответ организма на предъявление ему требования – это стресс.

Помимо внутренних ресурсов на построение, развитие карьеры влияют и внешние факторы. Все внешние факторы карьерного развития можно условно разделить на две сферы: общую (внеслужебную, вне-профессиональную) и специальную (служебную, профессиональную). Данное разделение условно, поскольку факторы, действующие во внеслужебной сфере, формируют многие, имеющие карьерное значение характеристики человека, и, наоборот, служебное положение во многом определяет его отношение, поведение, связи в семье и обществе.

В общую (внеслужебную) сферу входят несколько факторов.

Семья. Семья может быть источником карьерной энергии на службе, а может быть и ее глушителем. Если для семьи служба является традицией рода, основным источником удовлетворения материальных и социальных потребностей, то она поддерживает карьеру сына (дочери, мужа), гордится его достижениями, примиряется с его “жизнью на службе”, создает благоприятную обстановку дома для работы над собой. Если же нет и ей трудно смириться с выбором их чада, то возможны постоянные конфликты на этой почве, упреки в сторону неправильного выбора профессии.

Близкое окружение служащего и его семьи. Оно складывается на основе постоянных отношений с друзьями детства, учебы, первых этапов службы. Эти отношения скрепляются общностью интересов и схожестью карьерных целей. Признание этим окружением достижений человека является существенным стимулом его дальнейшего продвижения. Новые знакомства на более высоком социальном уровне закрепляют новый социальный статус человека и способствуют расширению служебных связей.

Макросреда: мировое сообщество, Родина, город, село, где живет человек. Полноценная устойчивая карьера не состоится, если не быть в курсе международных событий, пренебрегать историей отечества, относиться равнодушно к судьбе своей страны, нуждам и надеждам народа, поддерживать антисоциальные политические движения.

Социальные нормы, культура, экономический уровень жизни, развитие техники, политика, характер общественных отношений. Необходимо постоянно следить за техническими новинками, улавливать в достижениях науки и практики то, что может обогатить профессиональный опыт, личный способ деятельности.

Знание жизни делового мира. Основа организации своей службы в соответствии с происходящими в ней переменами.

В специальную сферу входят следующие факторы, которые могут влиять на развитие карьеры:

Организационная структура. Структура организации определяет должностные модели; профессиональные требования к специалисту; перечень функций, которые должен выполнять профессионал в определенной должности; возможности профессионального и должностного роста.

Кадровая политика организации. Какова философия организации в отношении молодых специалистов, каковы шансы получения более высокой должности, создаются ли условия обучения, повышения квалификации или переподготовки, возможно ли сокращение должности и в связи с чем, в случае сокращения может ли сотрудник рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве, какова система оплаты труда в организации.

Социальные, правовые нормы деятельности. Правила техники безопасности.

Условия труда. Режим труда и отдыха, медицинское обслуживание персонала, продолжительность рабочего дня и недели, возможности получения социальных льгот, наличие сверхурочных работ, наличие командировок и их продолжительность и т.д.

Закономерности кадрового продвижения. Требования к квалификации сотрудников на каждом этапе профессионального и должностного продвижения.

Собрав, изучив информацию и выбрав себе профессию, человек непосредственно должен получить образование по данной специальности. Обучение включает в себя профессиональное обучение, самообразование и дополнительное образование.

По сути, планирование карьеры это сугубо личное и индивидуальное дело; это процесс, который протекает постоянно на протяжении всей жизни; требует много времени и усилий; предполагает общение и взаимодействие с другими людьми; основывается как на достоверной информации, так и на чувствах (интуиции, дара предвидения); захваты-

вающее и интересное занятие, если подойти к этому с правильной стороны [85].

Порядок увольнения работника. При определенных условиях сотрудник может быть уволен с предприятия, то есть с ним прекращен трудовой договор.

Основаниями для прекращения трудового договора являются:

- соглашение его сторон;
- истечение срока договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- призыв или поступление на военную службу;
- расторжение трудового договора по инициативе сотрудника, по инициативе администрации, по требованию профсоюзного органа;
- перевод сотрудника с его согласия на другое предприятие, в учреждение, организацию или переход на выборную должность;
- отказ сотрудника от перевода на работу в другую местность вместе с организацией, а также отказ от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда;
- вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения работы в организации;
- направление сотрудника по постановлению суда в лечебно-трудовой профилакторий.

Трудовой договор при достижении договоренности сторонами прекращается в срок, определенный сторонами.

Оформляется увольнение приказом или распоряжением администрации.

Сотрудники имеют право уволиться с работы по собственной инициативе или по инициативе администрации.

В первом случае, сотрудник имеет право расторгнуть трудовой договор и уволиться с работы, предупредив письменно об этом администрацию за два месяца, а при увольнении по уважительной причине за один месяц.

В случаях, если сотрудник увольняется в связи с невозможностью продолжать работу (поступление на учебу, переезд в другую местность, переход на пенсию и др.) его обязаны уволить в срок, о котором он

просит. Администрация не имеет права не дать согласие на увольнение сотрудника, если есть уважительная причина.

Причина увольнения считается уважительной в следующих случаях:

- перевод мужа или жены на работу в другую местность, направление мужа или жены на работу либо для прохождения службы за границу, переезд в другую местность;

- болезнь, препятствующая продолжению работы или проживанию в данной местности (согласно медицинскому заключению);

- необходимость ухода за больными членами семьи (при наличии медицинского заключения) или инвалидами I группы;

- переезд в другую местность в порядке организованного набора рабочих, сельскохозяйственного переселения, общественного призыва, а также в других случаях, когда в соответствии с решениями Правительства администрация обязана беспрепятственно отпускать сотрудников и служащих для работы в организациях отдельных отраслей народного хозяйства;

- избрание на должности, замещаемые по конкурсу;

- зачисление в высшее, среднее специальное или иное учебное заведение, в аспирантуру, клиническую ординатуру;

- нарушение администрацией коллективного или трудового договора;

- увольнение по собственному желанию инвалидов, пенсионеров по старости, беременных женщин, матерей, имеющих детей в возрасте до 8 лет, сотрудников, которые имеют на своем иждивении трех и более детей, не достигших 16 лет (учащиеся – 18 лет);

- другие уважительные причины.

При уходе работника из организации необходимо провести с ним заключительное интервью, главными целями которого являются анализ узких мест в организации, попытка повлиять на изменение решения об увольнении (если это ценный работник для организации и увольняется по собственному желанию), снятие взаимных претензий [136].

Когда работник увольняется по собственному желанию, необходимо подготовиться к заключительному интервью и собрать данные:

- о характере взаимоотношений увольняющегося работника с коллегами;

- об отношении его к работе;

- об уровне профессиональной подготовки увольняющегося работника;

- о наличии конфликтов личного и служебного характера;
- о ранее высказанных пожеланиях сменить работу;
- о доступе к информации, в том числе составляющей коммерческую тайну, и оценить вероятный период устаревания этой информации для организации;
- о предполагаемом будущем месте работы сотрудника.

Заключительное интервью следует проводить после сбора информации. Местом проведения обычно избирают служебные помещения. Тон интервью может быть либо официальным, либо доверительным исходя из реальной ситуации. Заключительное интервью обычно проводит служба управления персоналом или специалист, так как они имеют опыт проведения подобных интервью с максимальной информационной пользой для организации [136].

Уточнить многие оценки и взгляды бывшего работника целесообразно путем «поствыходного» интервью, проводимого лично или по телефону через 2–3 месяца после увольнения работника. Так как к этому времени работник становится более независимым от бывшего руководства и может стать более откровенным. Кроме того, он имеет возможность сравнить свое положение на прежней работе с новым, следовательно, его оценки могут стать более объективными.

Несмотря на причины увольнения, работник должен уходить из организации без обиды, раздражения, мести, не испытывая унижения. Главная цель, чтобы по окончании работы в данной организации у работника не было чувства страдания, а у работодателя – чувства неудобства [136].

Во втором случае, расторжение трудового договора и увольнение сотрудника с организацией осуществляется по инициативе администрации. Оно допускается в следующих случаях:

- ликвидация организации, сокращение численности или штата сотрудников;
- достижение сотрудником пенсионного возраста при наличии у него права на полную пенсию по старости;
- обнаружившееся несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо состояния здоровья;
- систематическое невыполнение сотрудником без уважительной причины обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, если к нему ранее применялись меры дисциплинарного или общественного порядка;

- прогул, в т.ч. отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительной причины;
- неявка на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам, если другое не предусмотрено законодательством;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения;
- совершение по месту работы хищения, в т.ч. мелкого, государственного или общественного имущества, установленного приговором суда или постановлением компетентного органа;
- дополнительные основания, которые применяются к сотрудникам при определенных условиях (однократное грубое нарушение трудовых обязанностей сотрудником, виновные действия сотрудника, непосредственно обслуживающего денежные или товарные ценности; совершение сотрудником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы).

Сотрудники не могут быть уволены с работы по инициативе администрации организации без согласия профсоюзного комитета, за исключением случаев, предусмотренных законодательством. При восстановлении неправильно уволенного или переведенного на другую работу сотрудника, при возвращении на свое место работы сотрудника, призванного на срочную военную службу и уволенного по каким-либо причинам в запас или отставку и др.

Постановление профсоюзного комитета о согласии на увольнение или отказе является окончательным и не может быть обжаловано администрацией или отменено каким-либо органом.

Процесс сокращения штата не должен происходить хаотично. Его необходимо хорошо спланировать и подготовить. Администрация организации принимает решение о сокращении, издается соответствующий приказ, в котором определяются сроки и общее количество людей подлежащих увольнению.

В первую очередь, попадают под сокращение нарушители трудовой дисциплины, затем могут быть уволены работники с низкой квалификацией.

В группу риска также попадают работники с небольшим стажем работы в данном подразделении, недавно принятая молодежь, студенты и пенсионеры.

При сокращении большого количества работников используются различные методы: метод «открытого окна», метод «селективного сокращения», «тактика запугивания».

Последовательность и характер процедур увольнения должны строго соответствовать требованиям трудового законодательства, не противоречить коллективному договору, положению о персонале, должностной инструкции, трудовому соглашению.

Правовые аспекты процесса высвобождения работника из организации регулируют статьи 77-84 ТК РФ.

Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Понятия "служебно-профессиональное продвижение" и "карьера" являются близкими, но не одинаковыми. Термин "служебно-профессиональное продвижение" является наиболее привычным для нас, тогда как термин "карьера" в нашей специальной литературе и на практике фактически не использовался.

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

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

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Рассмотрим сложившуюся в нашей стране систему служебно-профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации.

Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей.

Первый этап – работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации.

Второй этап – работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения, для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки, и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в базу данных о кадрах организации.

Третий этап – работа с линейными руководителями нижнего звена управления. На этом этапе к отобраным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные ВУЗы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная, целенаправленная работа. Члены группы замещают отсутствующих руководителей в качестве их дублеров, обучаются на курсах повышения квалификации.

После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводятся вторичный отбор и тестирование.

Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым, назначенным на должность руководителя среднего звена, закрепляется наставник – руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. На основании анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции.

В рамках данного этапа предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях и подготовка ими на основании полученного опыта программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения).

Пятый этап – работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - сложный и тонкий процесс. Одна из главных трудностей - выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение работника из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях нижнего и среднего звена управления.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе. Это прерогатива специальной комиссии, состоящей из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.). К работе комиссии привлекаются специалисты соответствующих подразделений управления персоналом, а при необходимости - независимые эксперты.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: общественно-гражданская зрелость; отношение к труду; уровень знаний; организаторские способности; способность к руководству системой управления; способность поддерживать передовое; морально-этические черты характера.

9. УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ, КВАЛИФИКАЦИЕЙ И РАЗВИТИЕМ СПЕЦИАЛИСТОВ

В теории и в практике менеджмента организации все чаще используются такие понятия как человеческий потенциал, трудовой потенциал, человеческий капитал. Это связано с качественным изменением роли человека в экономике, с переходом к постиндустриальному обществу, к рассмотрению человека как личности.

Поэтому терминологическое разграничение понятия «человеческий потенциал» и близких к нему категорий «трудовой потенциал», «человеческий капитал», важно как для формирования концептуальных основ социально-экономической политики, так и обоснования практических решений, в целях совершенствования системы образования, форм и методов регулирования отношений в сфере труда и занятости, повышения эффективности использования кадрового потенциала предприятий и фирм. Отличие понятия человеческого потенциала от таких понятий как человеческие ресурсы и человеческий капитал представляет собой прогнозную направленность.

Категория «потенциал» упоминалась еще в трудах Аристотеля, рассматривавшего «потенцию», как способность совершать действие, осуществлять движение, наличие у субъекта способности или возможности осуществлять какое-либо действие, движение. В настоящее время потенция рассматривается, как возможность, внутренне присущая сила или способность, могущая проявиться при известных обстоятельствах посредством деятельности субъекта. Под потенциалом обычно имеют в виду возможности отдельного лица или группы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, при достижении определенной цели [38, 64, 136, 143].

Человеческий потенциал рассматривается с двух позиций: а) на уровне индивида как мера реализации жизненной стратегии индивида (личностный потенциал), при этом существенную роль играют права, способности и возможности, стиль и образ жизни как совокупность условий и механизм накопления и реализации человеческого потенциала; б) на уровне территориальной общности, в более широком социальном контексте.

В экономическом смысле человеческий потенциал – совокупность основополагающих способностей и возможностей индивида или экономических групп, уровень развития и реализации которых повышает (или снижает) продуктивность деятельности субъекта экономики [144].

Человеческий потенциал (индивида) – это накопленный человеком запас физического и нравственного здоровья, общекультурной и профессиональной компетентности, творческой, предпринимательской и гражданской активности, реализуемой в разных областях деятельности.

Таким образом, человеческий потенциал, помимо накопленных, содержит в себе потенциальные знания и навыки, которые человек может приобрести на протяжении всей жизни. Человеческий капитал является своего рода основой для развития потенциала, а последний – базой для увеличения капитала. Иными словами, для развития человеческого капитала, для его увеличения необходима база, состоящая из творческих и интеллектуальных способностей человека, а также уже имеющихся в запасе навыков и умений.

Многие исследователи наравне с понятием «человеческий потенциал» выделяют такое понятие как «трудовой потенциал».

Трудовой потенциал, по мнению многих авторов, является одним из ключевых подсистем человеческого потенциала. Носителем трудового потенциала являются только трудоспособные граждане. На индивидуальном уровне трудовой потенциал соотносим с рабочей силой [136].

Именно трудовой потенциал представляет особый интерес для работодателя, так как он позволяет установить будущую выгоду, прибыль или потери от использования работников в организации.

Трудовой потенциал человека – это наличные и возможные ресурсы, непрерывно формируемые в процессе всей жизни личности, реализуемые в организационном поведении и определяющие ее производительность. При реализации трудового потенциала человек становится членом той или иной организации [136].

Трудовой потенциал работника представляет собой сложную систему, возникающую в результате взаимодействия личности с организационной средой.

Проанализировав различные определения понятия «потенциал», можно сделать вывод, что в центре ряда понятий стоит личность работника, человек, его способности и возможности.

Как уже говорилось выше, человеческий потенциал не может толковаться как некоторая абсолютная и однозначная мера. Человеческий потенциал является многомерным понятием. Разные исследователи, в зависимости от носителя (субъекта) человеческого потенциала, выделяют разные составляющие понятия. Не существует единого подхода к определению структуры человеческого потенциала.

Всех исследователей можно поделить на две категории: тех, кто рассматривает человеческий потенциал группы людей и тех, кто отдает предпочтение личностному потенциалу отдельного человека.

Г.М. Зараковский и Г.Б. Степанова являясь представителями первого подхода, выделяют в человеческом потенциале два уровня: базовый и деятельностный. Базовый потенциал – интегральная характеристика здоровья населения. Здоровье является необходимой, но совершенно недостаточной предпосылкой любой целенаправленной деятельности людей. Само по себе здоровье – «полное физическое, психическое и социальное благополучие населения» – не определяет возможностей населения активно действовать для решения проблем, стоящих перед обществом или возникающих внутри него.

Эти возможности связаны с деятельностным потенциалом, складывающийся из физиологического (уровень физического развития населения, адаптивных возможностей по отношению к экстремальным условиям среды и т.п.), психологического и культурного. Основными компонентами психологического потенциала являются, по мнению авторов, социальный характер и социальный интеллект. Структура культурного потенциала в статье не раскрывается. Но отмечается, что любой потенциал имеет три характеристики: качественно-смысловую, интенсивностную (энергетический уровень) и экстенсивностную (ресурс энергии, вещества, людей и т.п.) [143].

Другие исследователи, в зависимости от функционирования и развития общества выделяют следующие «горизонты» - рамки, в которых оценивается и анализируется динамика развития человеческого потенциала:

- в социально-организационном горизонте потенциал выступает как человеческие ресурсы;
- в экономическом горизонте – как человеческий капитал;
- в социально-экологическом – как жизненный потенциал (общая жизнеспособность);
- в экзистенциальном, духовно-практическом – как личностный потенциал [143].

Таким образом, основными элементами, которые исследователи выделяют в структуре человеческого потенциала общества, являются физическое и нравственное здоровье, социо-культурный, интеллектуальный, жизненный и личностный потенциалы.

Представители второго подхода рассматривают человеческий потенциал на уровне личностного потенциала и выделяют в нем структурные элементы, присущие отдельному человеку.

О.И. Генисаретский, Н.А. Носов, Б.Г. Юдин в определении составляющих элементов личностного потенциала, основывались на ряде антропологов, т.е. человеческих качеств/ возможностей, которые являются очевидными с точки зрения принятой в работе антропологии и выражают «опережающий» образ человека. Личностный потенциал состоит из:

- здоровья (телесное и душевное), обеспечивающее общую жизне-способность человека, готовность к семейной жизни и воспитанию детей;

- знания и квалификации;

- адаптации к социальной структуре общества;

- культурно-ценностных ориентаций;

- психологической компетентности [143].

В.М. Петров в своей статье «Человеческие потенциалы и их распределения: проблема измерений» приходит к выводу, что человек может быть описан системой личностных потенциалов и в качестве примера приводит широко распространенное представление о личности как совокупности пяти потенциалов: гносеологического (познавательного), созидательного (творческого), аксиологического (ценностно-ориентационного), коммуникативного («общенческого») и эстетического (частью которого является художественный потенциал). Возможны также различные комбинации этих потенциалов [143].

Наиболее подробную характеристику структуры человеческого потенциала предложили Н.В. Федорова и О.Ю. Минченкова.

Во-первых, в структуре трудового потенциала они выделяют следующие компоненты: психофизиологические, ценностно-ориентационные, нормативно-ролевые, адаптационные, статусные.

Элементами *психофизиологического компонента* являются пол, возраст, способности, характерологический тип личности, работоспособность и состояние здоровья. Они связаны с природой трудового потенциала работника. Этот уровень обеспечивает существование личности как биопсихосоциального типа.

К *ценностно-ориентационному* относят – «мотивационное ядро», установки, потребности, нравственные ориентиры, эмоции, трудолюбие, честолюбие. Они представляют собой уровень, на основе которого

человек определяет, «что такое хорошо и что такое плохо», выбирая тактику и стратегию трудового поведения.

К нормативно-ролевым – общую культуру личности, профессиональную культуру, усвоенные социальные нормы, организационная культура и тип поведения. Данные компоненты обеспечивают включение личности в освоение предписанных социальных норм и ролей и выполняют функцию интеграции работника в организационную среду, координации действий персонала в организации.

Адаптационные включают в себя такие элементы как активность, творчество, мобильность, предприимчивость, уровень адаптации, уровень зрелости. И они обеспечивают непосредственные контакты и активно-преобразовательные взаимоотношения в организации. Эти компоненты трудового потенциала позволяют активным способом внедряться в организационную среду, способствуют ее принятию и преобразованию.

А статусные компоненты – это результативная система предыдущей социализации, освоения нормативов и ценностных ориентаций социума, развития и функционирования работника. Они включают в себя уровень образования, квалификацию, должность, заработную плату, семейный статус, внешнюю социальную поддержку, а также выполняют функции целедостижения личности в социальной системе, обеспечения личных потребностей работника [136].

Все вышеперечисленные подходы дают обобщенную характеристику личностного потенциала отдельного человека. Она является универсальной, т.е. пригодной для описания структуры человеческого потенциала практически любого индивида, не зависимо от пола, возраста, профессии и т.п.

Исследователи [38, 99] в области менеджмента выделяют свою структуру человеческого потенциала, присущую именно менеджерам. В большинстве своем, предлагаемые модели человеческого потенциала являются не полными и включают в себя – профессиональные знания, физическое и эмоциональное здоровье, индивидуально-личностные качества и способности. Такие как коммуникабельность, гибкость, умение принимать верные управленческие решения, стратегическое мышление.

В.С. Пудич в своей книге «Введение в специальность менеджмент» дал определение понятию деловой потенциал и предложил его наиболее полную структуру.

Деловой потенциал – это комплексная оценка развития деловых качеств человека, отражающая его умственные, интеллектуальные и психологические возможности для выполнения функций управления [99].

Структура делового потенциала менеджера включает в себя:

- психологические качества – интеллект, коммуникабельность, организаторские способности, мотивацию и самостоятельность;
- профессиональные знания – блок гуманитарных и социально-экономических дисциплин, блок математических и естественнонаучных дисциплин, блок общепрофессиональных дисциплин, блок специальных дисциплин и блок дисциплин специализации;
- ситуационное мышление – нестандартные решения типовых задач, построение и использование модели для описания и прогнозирования различных явлений;
- культуру – общение, нравственные ценности, быт, семья, интересы, хобби;
- физические качества – здоровье, работоспособность, выносливость, динамизм, манеры [99].

Все вместе дает интеграционную оценку делового потенциала.

Оценка потенциала работника, по мнению Н.В. Федоровой, это оценка возможностей профессионально-должностного продвижения работника или зачисления его в резерв [136].

В результате оценки потенциала необходимо:

- определить круг интересов работника;
- выявить карьерные предпочтения;
- определить степень соответствия качеств работника требованиям планируемой должности;
- установить потребность в обучении.

В зависимости от целей, которые ставит перед собой руководитель организации, будут выделяться два подхода к оценке потенциала работников. Если цель заключается в том, чтобы определить на что способен персонал организации и повысить какие-то навыки до того уровня, который необходим руководителю, то это будет оценка капитала и его развитие.

А если цель включает в себя стратегическое развитие персонала, то в данном случае, руководитель будет оценивать именно потенциал работников.

Оценка человеческого капитала необходима для дальнейшей оценки трудового потенциала работников. Оценка человеческого капитала сводится к фиксации в определенный момент времени совокупности

знаний, навыков и умений работников всей организации. Оценка человеческого капитала обычно выражается в таких показателях как производительность труда, вклад одного работника в общую прибыль предприятия и пр. Оценка человеческого потенциала несколько отличается. Во-первых, она не дает конкретных значений, во-вторых, она не имеет единицы измерения. Ее задача состоит в том, чтобы оценить текущее состояние и возможные направления развития трудового потенциала. Результаты оценки трудового потенциала учитываются в стратегическом плане организации. А методы его развития соответственно в тактическом и операционном планировании. В.М. Петров исследуя различные пути оценки человеческого потенциала, выделил ряд проблем. Невозможность точно измерить человеческий потенциал заключается в невыполнимости двух требований, которые носят фундаментальный и технологический характер.

Фундаментальное требование – это необходимость четких, объективизированных дефиниций изучаемого человеческого потенциала и строгих алгоритмов измерительных процедур. Основная трудность выполнения названного фундаментального требования может быть сформулирована как полная несостоятельность обычно используемых априорных дефиниций изучаемого потенциала: все они приводят к субъективности, произволу, неопределенности получаемых результатов измерений.

Что же касается второго требования, имеющего «технологический» характер, то оно заключается в том, что для построения распределений населения по значениям изучаемого потенциала, разумеется, необходимо, чтобы потенциал измерялся количественно в виде числа.

В современной теории и практике нет единой методики, позволяющей надежно оценить совокупность трудового потенциала работников организации. Т. Стюарт предложил следующие рекомендации: не переусложнять задачу; измерять нужно только то, что имеет важное стратегическое значение для деятельности компании [13].

Рассмотрим методы измерения трудового потенциала:

Деловые и психологические тесты. Они, как правило, направлены на выявление не только текущих способностей, но и на выявление скрытых талантов и склонностей. Психологические тесты позволяют выявить нереализованные способности работника, его интересы и мотивы, которыми он руководствуется. Деловые тесты направлены на выявление профессиональной пригодности работника, на оценку его компетентности, на его знания и умения в конкретной области знаний.

Также существуют тесты на эрудицию. Они позволяют выявить степень общей культуры личности [17].

Деловые игры. Представляют собой моделирование различных жизненных ситуаций, проблем, встречающихся в компаниях в повседневной деятельности. Плюсами данного метода является наиболее полная оценка трудового потенциала, а минусом сложность его проведения. Как правило, данный метод часто используется в оценочных центрах, где есть подготовленные специалисты, необходимая методическая база. Использование данного метода в организации самим руководителем, может привести к большим затратам и незначительной отдаче [144].

Интервью. Непосредственное общение руководителя и работника, в ходе которого работодатель получает информацию о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах. А также, основываясь на своем опыте, умении разбираться в людях и интуиции, руководитель может сделать предположения о величине трудового потенциала данного человека. [144].

Для оценки трудового потенциала работников на западе используется метод оценочных центров, позволяющий определить управленческие способности работника. Центры оценки представляют собой программы отбора кандидатов на управленческие должности продолжительностью 1-3 дня с отрывом от работы [136].

Занятия в центре проходят в группе из 6-15 человек под руководством специалистов и руководства организации. Центры оценки используются в основном в крупных, развивающихся организациях, так как их проведение требует довольно больших затрат. Однако этот метод оправдывает себя и при отборе управленческого персонала, поскольку ценность правильного выбора и избежание потерь, возникающих при неудаче, по управленческим должностям слишком велики в сравнении с затратами.

Заключение центра оценки является развернутым документом с подробной характеристикой: качеств личности оцениваемого, способностей, перспективности для последующего продвижения, задач и управленческих функций к которым проявлена особая склонность, недостатков, на которые следует обратить особое внимание.

Методы, применяемые в центрах оценки, имеют также обучающий характер. Метод «почтового ящика» – подбор служебных документов,

отражающих характер повседневной работы той должности, на которой состоит работник или на которую идет отбор кандидатов.

Психодиагностика – предоставляет возможность получения информации о качествах, влияющих на поведение человека в организации, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению (обучаемость, интеллектуальных способностях, конфликтности).

Групповые упражнения: групповая дискуссия, «мозговой штурм» – оцениваются коммуникативные и организационные навыки, способности к аргументации своей точки зрения, системность, динамичность и гибкость мышления, креативность.

«Интервьюирование наоборот» - проверка способности правильно оценивать и подбирать работников. Выявление навыков межличностного общения, способности к здравым управленческим суждениям в ситуации, приближенной к реальной.

Имитационные игры – получение информации об устойчивости участников к стрессовым ситуациям. Используются и вышеназванные методы: деловые и психологические тесты, деловые игры и интервью.

Работа центров оценки существенно облегчает задачи компании в оценке потенциала своих работников. К сожалению, на сегодняшний день в России очень мало подобных учреждений и уровень их работы не всегда соответствует уровню их зарубежных коллег.

Оценку трудового потенциала работника необходимо проводить при приеме нового сотрудника в организацию, при решении о реорганизации предприятия, с внедрением инноваций в работу организации. Это способствует экономии средств на обучении и развитии персонала, помогает провести расстановку кадров, способствует процессу планирования деловой карьеры персонала и может являться основанием для зачисления работника в резерв.

Цели и задачи повышения квалификации персонала. В настоящее время проблема повышения квалификации очень актуальна, поскольку от уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации и степень достижения ее целей. Знания, умения, трудовые навыки персонала фирмы становятся все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом. В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. По мнению и данным экономистов квалификация рабочих морально устаревает через каждые 10 лет, а потому каждая ор-

ганизация должна поддерживать соответствие между требованиями современного бизнеса и квалификацией кадров. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране и на денежном рынке, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности и трезвого расчета.

В последние два десятилетия управление профессиональным развитием превратилось в важнейший элемент управления современной организацией. Формами профессионального развития являются – планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение. Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Многие из них создали постоянно действующие учебные центры, институты и университеты. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей статьёй расходов многих компаний.

Сегодня организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей и обеспечивающий подготовку работников совершенно нового качества, способных действовать нестандартно, энергично и неординарно.

Движущая сила всей деятельности организации – ее персонал. Он характеризуется рядом количественных и качественных параметров, среди которых важнейший – уровень квалификации. Поэтому переподготовка и повышение квалификации кадров в настоящее время занимает важнейшее место в достижении целей любой организации.

Повышение квалификации – обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта. Периодическое повышение квалификации называется *тренингом*, в ходе которого работники пытаются улучшить качество выполнения своих функций.

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей:

- обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем

проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях;

- подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена (мастеров, специалистов различного профиля и т.д.) путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем множество предприятий, или в профессиональной школе.

В настоящее время процесс переподготовки и повышения квалификации на предприятиях организуется, исходя из того, что за средний период своей трудовой деятельности (40-45 лет) квалифицированный работник должен 4-5 раз пройти переподготовку и повысить свою квалификацию. В промышленности, особенно в машиностроении, обновлять свою квалификацию для освоения новой техники приходится сегодня в среднем 6-8 раз, меняя при этом 3-4 раза профессию. Таким образом, каждый работник раз в 4-7 лет должен обновлять свои знания.

Существуют различные подходы к профессиональному росту руководящего персонала. Но, несмотря на их разнообразие, все они включают в себя четыре основных блока, а именно:

- анализ потребностей в повышении квалификации;
- планирование учебных программ и самого процесса;
- создание разнообразных по форме и приемам учебных программ;
- анализ результатов и их использование для дальнейшего продвижения управленческого работника по служебной лестнице или для других целей [2].

Как показывает мировая и отечественная практика, успех любой организации достигается только тогда, когда работа ведется по всем четырем направлениям одновременно с разработкой и использованием соответствующей документации, учебно-методической и материальной базы.

Реальное положение дел в сфере повышения квалификации в современных организациях можно охарактеризовать двояко: часть организаций ведут целенаправленную работу в сфере повышения квалификации, осознавая всю важность этого процесса, а другая часть практически не уделяет внимания этому вопросу, считая это личным делом каждого сотрудника. Так, например, по результатам опроса, проведенного в 100 компаниях Санкт-Петербурга (в основном, предприятия строительной отрасли) на вопрос “Проводится ли у вас обучение сотрудников в компании?” были получены следующие результаты:

- 46% – повышение квалификации – это личное дело каждого сотрудника;

- 54% – со стороны организации ведется целенаправленная работа по повышению квалификации сотрудников (данные 2008) [128].

В качестве основных причин отсутствия целенаправленной работы по обучению сотрудников со стороны организации назывались следующие:

- в обучении нет необходимости, так как в организации уже работают высококвалифицированные специалисты;

- необходимость в проведении обучающих мероприятий со стороны организации существует, но из-за нехватки средств обучение не проводится;

- отсутствует человек, который занимался бы вопросами корпоративного обучения.

Действительно, построение системы обучения на предприятии является большой задачей, и обязанности по решению этой задачи желательно закреплять за конкретным сотрудником, особенно на крупных предприятиях.

В целом, нужно сказать, что единственное, что в организации может способствовать обучению людей, – это создание условий, в которых оно станет естественной потребностью человека и организационной нормой.

В организациях, уделяющих большое внимание вопросу повышения квалификации и следующих вышеназванному принципу, большая роль отводится формулированию цели обучения. На примере упомянутого ранее опроса можно отметить, что 96% компаний целью обучения видят улучшение результатов текущей деятельности; 26% – успешное проведение отдельных проектов по развитию; 16% – обучение ради обучения.

Чем четче будут сформулированы цели обучения, тем легче будет разработать правильную программу обучения и отследить эффективность проведенных занятий.

Формы и методы повышения квалификации персонала. Существуют различные формы, методы и подходы к профессиональному росту управленческого персонала. К ним относятся деловые игры, решение конкретных практических задач, анализ конкретных управленческих ситуаций, использование дискуссий, как инструмента получения новых знаний и выработка оптимальных вариантов управленческих решений, социально-психологический тренинг, программное обучение.

Независимо от характера (практического или теоретического) повышения квалификации разработка методов переподготовки основывается на соблюдении ряда обязательных принципов.

К таким базисным принципам относят шесть требований:

- обучаемый должен быть заинтересован в результате переподготовки;
- изучение нового должно подкрепляться практическим опытом;
- переподготовка должна подкрепляться практическим опытом и повторением, так как любое повышение квалификации требует времени для усвоения нового и обобщения накопленного материала;
- накопленный материал должен быть осмыслен. Этому призваны помочь соответствующие вопросы для обсуждения, тесты, задания;
- методы обучения должны быть как можно более разнообразны. Скука, а не усталость, прежде всего, мешают обучению;
- материал должен быть приближен к конкретной деятельности работника. Преподаватель обязан делать все возможное, чтобы приблизить обучение к реальным рабочим ситуациям, так как после возвращения на работу управленец должен немедленно применить свои знания и умения на практике.

Рассмотрим четыре возможных **метода обучения** (включая как получение новых знаний, так и переподготовку).

Ученичество. Этот метод есть комбинация обучения на рабочем месте и вне работы. Оно требует кооперации, наставников на рабочем месте и в школе (например, воскресной), а также государственных служб.

Ученичество – это период тренинга и обучения, включающий как формальное аудиторное обучение, так и практически тренинг на рабочем месте. Период такого обучения может достигать нескольких лет. Слабое место системы ученичества в том, что время, отведенное для него, предопределено, и в нем не учитываются индивидуальные различия, проявляющиеся в период обучения.

Предварительное обучение. При этом методе учащиеся изучают дело в обстановке, имитирующей рабочую. Примером может служить тренажер, имитирующий кабину для тренировок пилотов лайнера.

Обучение на рабочем месте. Это наиболее распространенный метод: работник помещается в реальную рабочую ситуацию, работу и секреты мастерства ему показывает опытный работник или мастер. Этот метод особенно предпочтителен для менеджеров вследствие характера их труда.

Важнейшие методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности и др.

Репетиторство и обсуждение. Один из лучших и наиболее используемых приемов обучения новых менеджеров – тот, при котором преуспевающие опытные менеджеры обучают новичков. Этот подход не только обеспечивает возможность учиться, он требует действительного делегирования прав, что и создает чувство доверия.

Переподготовка. Основная черта программ переподготовки состоит в том, что они дают частичный предварительный опыт человеку, готовящемуся в будущем занять определенное место, поскольку он выполняет часть действительной работы того, на кого эти обязанности возложены в настоящее время. Такое промежуточное положение в различных организациях именуется по-разному: ассистентство, дублерство, объединенное управление или ученичество для менеджеров.

Переводы и ротация. В данном случае обучаемые перемещаются по целой последовательности работ для расширения своего опыта. На предприятиях могут строиться планы передвижений, включая функциональные и географические перемещения.

Защитники данного подхода утверждают, что он расширяет кругозор руководителя, ускоряет продвижение высококвалифицированных специалистов, инициирует множество новых идей и ускоряет рост эффективности фирмы.

Обучение вне рабочего места. В данном случае занятия проходят в классных комнатах, воскресных школах или где-либо еще. Предприятия с крупнейшими учебными программами часто используют этот метод.

По мнению руководителей учебных программ, если целью повышения квалификации является приобретение новых знаний, то лучше всего использовать программное компьютерное обучение. С другой стороны, если обучение направлено на совершенствование мастерства в области решения проблем, то лучше всего использовать интенсивные технологии обучения (деловые игры, анализ конкретных ситуаций) [129].

Использование интенсивных технологий обучения в повышении квалификации персонала. При организации повышения квалификации управленческого персонала работники кадровых служб наи-

большее внимание должны уделять интенсивным технологиям обучения (ИТО), так как они позволяют слушателям приобрести прежде всего прикладные знания, умения и навыки и дают возможность за короткое время получить подготовку в области управления людьми.

Особое место в системе повышения квалификации персонала занимают **деловые игры**. Основные отличия игровой имитации от реального эксперимента заключаются в наглядности последствий принимаемых решений, а также в изменении (ускорении) масштаба времени. С помощью такой игры появляется возможность повторить решение одной и той же производственной хозяйственной задачи, используя различные подходы.

Деловые игры – одно из основных методических средств, ориентированных на определенное число участников. Так, чаще всего желательно наличие не менее трех групп по 4-5 человек. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

Среди интенсивных технологий повышения квалификации кадров заметное место занимают методы изучения наиболее актуальных проблем. Это так называемое **проблемное обучение**. Учебный материал подается слушателям в виде проблем, а знания приобретаются в результате активной и творческой исследовательской работы. Для решения проблем выдвигаются различные варианты, инсценировки. Как правило, содержание конкретной проблемы обуславливает комбинацию таких инсценировок.

Способы проведения проблемных занятий:

- *способ конференции*. Он способствует контакту между слушателями, дает возможность посоветоваться, сформулировать вопросы и ответы;

- *групповой способ*. Он удобен при рассмотрении таких проблем, когда возникают два различных мнения. Коллектив делится на две группы. Результатом является единое обоснованное руководство к действию, закрепление которого в сознании работников – одна из целей учебы;

- *игровой способ*. Используется для решения конфликтов или разрядки психологического напряжения;

- *способ выступления*. Цель занятий – научить участников четко выражать свои мысли и выступать;

- *способ воспроизведения*. Это закрепление или повторение пройденного материала;

- *способ инцидента*. Исходная информация излагается не в готовом виде, а в виде случая;

- *способ «Огонь по руководителю»*. Цель инсценировки – изменить мнение слушателей по некоторым вопросам;

- *способ выявления эмоций*. Цель – выявить отношение слушателей к какой-нибудь конфликтной ситуации, что в последующем служит основой для определения их индивидуальных особенностей;

- *способ параллельной дискуссии*. По многим теоретическим и практическим проблемам у специалистов может быть различное мнение. Не опровергая проблему в целом, они рассматривают ее с разных позиций.

Методы теоретической подготовки. К таким методам относят, прежде всего, семинары и различные курсы по повышению квалификации персонала.

Семинары. В программе обучения может быть предусмотрено множество учебных мероприятий: семинары по вопросам руководства, специальные семинары в технической и нетехнической области, семинары для преподавателей специальных дисциплин, курсы для административно-технических работников, информационные мероприятия и т.д.

Подготовка и повышение квалификации руководителя и специалистов производится на предприятиях дифференцированно. Содержание работы всех семинаров и мероприятий увязывается с требованиями производства.

Цели семинаров и их содержание строятся исходя из опыта и фактического уровня знаний сотрудников. Руководитель семинара информирует участников в полном объеме о целях, видах деятельности и методах семинара.

Участники семинаров разрабатывают материалы, исходя из согласованных целей и самостоятельно или в составе каких-либо групп. При этом руководитель семинара вмешивается в работу только тогда, когда этого хотят участники или если он констатирует отклонения от прежде согласованных задач

Учебные мероприятия ориентированы на оказание помощи в решении производственных задач. Центральное место в учебных мероприятиях отводится закреплению или расширению профессиональных зна-

ний, умений, способностей, а так же развитию мотивации работников к обучению.

Основными формами проведения занятий являются моделирование практических ситуаций, изучение опыта и моделей, контроль результатов по принципу структурных элементов. Практикуется так же в фирмах согласование целей и конкретного содержания семинара с их участниками.

Контроль в учебном процессе осуществляется в форме систематических отчетов по отдельным этапам обучения за каждый день занятий семинара, а так же по его завершению.

Курсы по повышению квалификации. Их проведение необходимо проводить в специально отведенном помещении, чтобы ничего не отвлекало слушателей от обучающего процесса. В процессе обучения необходимы учебные пособия, должны быть оформлены стенды, удобное рабочее место, должно быть достаточное освещение, т.е. чтобы все располагало к работе. Одной из последних задач в процессе обучения является создание благоприятной атмосферы в отношениях «ученик – учитель». Руководитель курсов здесь понимается как посредник, а не как докладчик. Он способствует учебному процессу участников курса, поощряя индивидуальную работу и иногда сообщая информацию по сути обсуждаемого вопроса.

Новые приемы и способы общения реализуются при обоюдной поддержке, развитии обратной связи.

Поощряется установка на критику. Все это призвано способствовать кооперации, обеспечивающей решение проблемы [79].

Программное обучение. В настоящее время принято считать, что после окончания учебного заведения специалист ежегодно теряет в среднем 20% знаний. Профессиональные знания управленческого персонала быстро устаревают в связи с радикальными социально-экономическими реформами и технико-технологическим развитием.

Практикой установлено, что для поддержания знаний на необходимом уровне менеджер должен уделять не менее 4-6 часов в неделю изучению последних достижений в области, которой он непосредственно занимается. Как раз здесь и может помочь программное обучение с использованием компьютера – это наиболее популярный метод производственного тренинга, в центре которого находится сам обучаемый. Он предоставляет возможность изучать содержание предмета малыми дозами, постепенно, требуя от обучаемого частой реакции и немедленно сообщая ему степень корректности его ответов.

Основные характеристики компьютерного обучения следующие:

- обучение проводится без присутствия и вмешательства преподавателя;

- обучаемый учится сам и по своему разумению (при этом имеется обратная связь, поскольку обучаемый получает немедленные оценки, информирующие о его продвижении вперед).

Программное компьютерное обучение используется также для проведения экспертных оценок деловых и личностных качеств, тестирования.

Дистанционное обучение. Бурный прогресс техники позволяет быстрее и качественнее организовать процесс подготовки и переподготовки специалистов. Развитие современных телекоммуникационных технологий позволяет внести много нового в существующие формы обучения. В настоящее время эти нововведения выделяют в самостоятельную форму обучения – дистанционное обучение, которое строится по принципу заочного и очно-заочного обучения, но с использованием технических средств, позволяющих, при значительной территориальной удаленности обучаемого и преподавателя, достигать высокой оперативности в прямой и обратной связи. Наиболее совершенным и перспективным вариантом организации дистанционного обучения является использование технологий глобальных или локальных корпоративных информационных компьютерных сетей (Internet).

Обучение за границей. Интернационализация науки, экономики и общества в целом обуславливает необходимость развития профессионального обучения специалистов не только внутри страны, но и за рубежом. Исходя из этого, большое внимание уделяется сбору и обобщению опыта обучения за границей, а так же практике управленческой работы в других странах.

Обмен опытом в области профессионального обучения необходим. Необходимость в отправке за границу специалистов возрастает с увеличением числа предприятий. Однако, это справедливо только для крупных предприятий. Средние и малые предприятия, хотя и проявляют интерес к этой проблеме, но не всегда имеют для этого необходимые средства.

Крупные предприятия не только направляют специалистов на обучение за границу, но и разрабатывают специальные программы повышения квалификации. Около 50% всех программ предлагают проведение за рубежом практики и временной работы. Остальные программы в основном предусматривают проведение семинаров, курсов повышения

квалификации и учебных поездок. Структура учебных программ зависит от продолжительности обучения, численности группы.

Действующие программы (их 320) профессионального обучения и повышения квалификации за границей по продолжительности распределяются следующим образом:

- 35,2% – срок обучения 4 недели;
- 38,7% – срок обучения 1-6 месяцев;
- 26,1% – более 6 месяцев.

Для обучения и повышения квалификации за границей используются базы учебные в 154 странах всех континентов, однако абсолютное большинство их находятся в странах Западной Европы и Северной Америки.

Многообразие программ позволяет подбирать участников с учетом профессионального образования и опыта работы. Около 50% программ ориентировано на законченное профессионально-техническое и высшее образование, а примерно 22% программ не имеют специальных требований к первоначальному образованию.

Более 90% участников программ профессиональное обучение оценивают положительно.

К недостаткам участники программ относят: организационные проблемы, недостаточное число контактов с окружением, низкий уровень материального обеспечения.

Разработка системы повышения квалификации в организации. Анализ потребностей в повышении квалификации. Потребность в повышении квалификации и, соответственно, в обучении различных категорий персонала организации определяется, как требованиями работы или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками *работников*. На потребность в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывает влияние, возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы.

Устанавливают качественную потребность в обучении (чему учить, какие навыки развивать) и количественную (какое число работников разных категорий нуждается в обучении). Эти потребности могут быть выявлены следующими методами:

- оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование и др.);
- регулярная оценка рабочих результатов (аттестация);
- наблюдение за работой персонала;

- анализ источников проблем, мешающих эффективной работе;
- сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений;
- предложения работников, которые можно собирать при помощи при помощи опросов или анкетирования.

Информация о состоянии подготовки работника формируется на основе оценки его деятельности, являющейся исходным пунктом диагностики квалификации. При этом определяется, какие профессиональные качества работника требуют развития, коррекции и шлифовки. В ходе оценки качества знаний, умений, деловых и личностных качеств специальные комиссии аттестуют работников в зависимости от результативности их труда по выбранным факторам и относительной значимости этих факторов для выполняемых работником функциональных обязанностей. По результатам входного контроля так же определяется целесообразность тренинга и других форм переподготовки, выдаются рекомендации для индивидуальной программы обучения. Входной контроль проводится одновременно с психофизическим обследованием обучаемых.

Для выявления индивидуальных особенностей и уровня профессионализма проводится тестирование, позволяющее рационально комплектовать учебные группы, оптимизировать процесс тренинга, а так же выбрать необходимую форму обучения.

В настоящее время, к сожалению, многие организации не уделяют достаточного внимания выявлению потребности в обучении различных категорий работников. И часто это происходит из-за того, что в организации отсутствуют документы и положения, регламентирующие порядок выявления этой потребности [3].

Планирование повышения квалификации. В процессе планирования повышения квалификации персонала учитывается, что его обучение может осуществляться как в учебных заведениях, так и непосредственно в организациях. Непрерывность переподготовки обеспечивается рациональным сочетанием периодичности, видов и методов подготовки на основе единого плана обучения, исходя из условий деятельности и потребности организации.

Внутрифирменные системы подготовки кадров, как правило, широкомасштабны, долгосрочны и комплексны. Фирма может организовать процесс повышения квалификации с отрывом работников от производства и без отрыва. Повышение квалификации с отрывом от производства обычно производится сотрудниками самостоятельно в виде:

- учебы на заочном отделении в университете;
- посещения вечерних академий;
- участия в семинарах;
- посещения курсов высших народных школ;
- участия в конгрессах;
- чтения специальной литературы и статей.

В рамках же внутрифирменной системы повышения квалификации работники могут обучаться без отрыва от производства. Это может быть:

- выписка абонемента на литературу и газеты;
- делегирование сотрудников на различные выставки и ярмарки;
- предоставление сотрудникам возможности посещать курсы, семинары и т.д.;
- участие в экскурсиях на предприятии.

Планирование повышения квалификации представляет собой определенную систему и может быть перспективным и оперативным [16].

Перспективное (стратегическое) планирование рассчитано на два-три и более лет. Оно включает в себя стратегии обучения персонала, то есть выбор основных видов обучения, его формы, тематические направления, состав обучаемых (по регионам, центрам обучения и т.д.).

Оперативным планированием переподготовки и повышения квалификации кадров принято называть планирование на предстоящий год. Здесь определяются: пропускная способность учебного центра, потребность организации в каждом из видов обучения, сроки и продолжительность учебных занятий, состав групп, тематика занятий, особенности финансового и материально-технического обеспечения, необходимость разработки учебно-методических пособий и т.д.

Создание учебных программ. Учебные центры. Основой повышения квалификации является гибкая программа обучения на базе учебных модулей. Учебный модуль представляет собой законченный элемент определенной дисциплины, с четкой структурой плана, цепей и задач работы, исходных данных, методики проведения, перечня технических средств, списка литературы и способа контроля полученных знаний. В общем виде программа обучения состоит из четырех видов учебных модулей (в скобках приведен примерный объем в процентах от общего числа учебных часов):

- проблемные лекции (до 25);
- методы активного обучения (не менее 50);
- лабораторные и практические занятия (до 15);

- оздоровительный комплекс (до 10).

Необходимо разрабатывать несколько типовых программ подготовки из расчета 8-10 учебных часов в день; Типовые программы видоизменяются в зависимости от желаний заказчиков, интересов слушателей и сроков проведения. Общая структура программы показана на рис. 23.



Рис. 23. Программа повышения квалификации

Составление конкретной программы обучения является достаточно трудным делом, которое целесообразно выполнять *директору* предприятия или его *заместителю по персоналу*. Идеальный вариант для фирмы – иметь *специалиста по обучению персонала*, который умеет разрабатывать обучающие программы, проводить деловые игры и разбор практических ситуаций и т.д. Успех работы этого специалиста будет зависеть от поддержки руководства и от его взаимодействия с опытными коллегами. Но сегодня более распространен другой вариант: в небольшой фирме функции специалиста по обучению персонала выполняет *начальник отдела кадров*. В этом случае целесообразно обращение к консультантам по управлению, которые помогут выявить слабые места в профессиональной компетенции персонала.

При составлении программы обучения необходимо учитывать це-

льный ряд факторов:

- продолжительность программы обучения и сроки ее проведения;
- интересы заказчика (предприятия, организации, учреждения) по использованию конкретного набора учебных модулей;
- сводные результаты индивидуального анкетирования будущих слушателей;
- место проведения учебных занятий (предприятие или пансионат: пансионат значительно лучше, так как на предприятии слушателей "дергают");
- состояние учебной базы (число аудиторий, размещение людей, объем сервисных услуг);
- уровень занятости преподавателей в период проведения обучения (от 4 до 8 ч.);
- наличие технических средств обучения (доска, кодоскоп, компьютер, видеосистема);
- типовой распорядок учебного дня (график занятий).

В программе обучения, выдаваемой слушателям, должны присутствовать такие разделы:

- общие сведения об учебном заведении;
- расписание занятий на всю программу (месяц);
- перечень нормативных документов о предприятии (устав, положения, инструкции);
- список преподавателей и администрации учебного заведения;
- список слушателей с их служебными и домашними адресами;
- структура рейтинга слушателей;
- перечень раздаточных методических материалов;
- список рекомендуемой литературы;
- координаты учебного заведения, предприятия, пансионата и план размещения аудиторий.

Оценка эффективности учебной программы. Можно выделить следующие причины оценки эффективности учебных программ:

Необходимость выяснения того, в какой степени в итоге были достигнуты цели обучения. Учебная программа, которая не позволяет достичь требуемого уровня знаний, рабочих показателей, добиться изменения навыков или установок обучающихся в нужном направлении, должна быть изменена или заменена другой программой.

Необходимость убедиться в том, что изменения рабочих показателей обучающихся произошли именно в результате обучения. Для этого можно сравнить профессиональную эффективность работников до и

после обучения или сопоставить эти показатели с эффективностью (производственными показателями) работников, не участвовавших в обучении.

Средний работодатель в промышленно развитых странах направляет на цели оценки эффективности учебных программ приблизительно 4% бюджета, выделяемого на обучение и развитие персонала.

Не всегда организация после обучения своих работников добивается желаемого результата. В этом случае возникает необходимость выявления причин неуспеха. Хорошие программы могут быть недостаточно эффективны по многим причинам: возможно, были поставлены нереалистичные или слишком общие цели обучения, сам процесс обучения может быть плохо организован, может быть низкая практическая полезность обучения, были какие-то срывы по причинам, находящимся вне контроля тех специалистов, которые занимаются организацией обучения. Но, как правило, основной причиной неэффективности обучения является низкая мотивация сотрудников. Анализ причин, по которым данная программа обучения потерпела неудачу, позволяет предпринять в будущем необходимые корректирующие шаги.

Оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, опросников, экзаменов и т.п. Оценку эффективности обучения могут осуществлять как обучающиеся, так и преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии. Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Можно выделить четыре критерия, обычно используемые при оценке эффективности обучения.

Реакция обучающихся. В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие. Как они оценивают пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной? Понравилась ли программа обучения? Как они оценивают работу преподавателей?

Усвоение учебного материала. В соответствии с этим критерием определяется объем усвоенного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.

Изменения поведения. В соответствии с этим критерием определя-

ется, как изменяется поведение работников после того как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе. Главным вопросом здесь является выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки полученные в ходе обучения.

Рабочие результаты. Это критерий, с помощью которого определяется та реальная выгода, которую организация получила в результате проведенного обучения.

Оценить эффективность обучения можно также через какой-то срок после окончания обучения. К примеру, на IBM принята практика тестирования работников, прошедших обучение, через 6 и 9 месяцев после завершения обучения.

Оценка эффективности учебы требует больших затрат времени и высокой компетенции специалистов, проводящих эту оценку, и многие организации отказываются от такой оценки, просто полагаясь на то, что любое обучение работников приносит организации пользу и в конечном счете оправдывает себя. На самом деле, эффективность обучения это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно оценить количественно или качественно [3].

И подробнее остановлюсь на *тестах*, которые часто предлагаются работникам для более полной и корректной оценки эффективности программы обучения. Тесты подходят как для входного, так и для выходного контроля. В тестах представлены вопросы, касающиеся пройденного по программе обучения материала. Так, например, тест, содержащий 100 вопросов (дисциплина здесь не имеет значения), оценивается следующим образом:

- при входном контроле знания слушателей оцениваются по следующим критериям: отлично – 50 и более правильных ответов из 100; хорошо – 45; удовлетворительно – 30; неудовлетворительно – менее 30;
- при выходном контроле: отлично – 80 и более; хорошо – 70; удовлетворительно – 60; неудовлетворительно – менее 60.

Сопоставив результаты тестирования, можно сделать выводы об эффективности учебного процесса.

Качество учебной программы может также оцениваться с точки зрения удовлетворенности обучаемого учебной программой. С этой целью разрабатываются специальные анкеты для слушателей программ обучения, которые позволяют сделать вывод об их удовлетворенности эффективностью занятий, преподавателями, программой и т.д. Подобные анкеты приведены в [34].

Принятие решений по итогам повышения квалификации. Повышение профессионального уровня сотрудников, соответствие их современным требованиям рыночной экономики, работа на опережение своих конкурентов, назначение их на новую должность и создание кадрового резерва, повышение общей профессиональной культуры сотрудников (иностранный язык, ПК и др.), повышение управленческой квалификации руководителей и ведущих специалистов, – это функциональные обязанности службы по управлению персоналом и ее руководителя.

Фирма, осуществляющая политику по повышению квалификации кадров, – развивающаяся фирма, которая имеет все шансы на успех. Такая фирма выбирает кадрово-образовательную концепцию экономического роста и делает акцент не на сиюминутную отдачу от обучения персонала, а на стратегические цели и долгосрочные тенденции в развитии организации.

Концепция постепенного роста предполагает формирование кадров, не просто обладающих высокой производительностью, но способных ее постоянно повышать.

Осознав необходимость подготовки квалифицированных кадров, каждая организация должна принять решение о концепции профессионального обучения персонала. Вариантами здесь выступают:

- узкоспециализированная подготовка кадров, ориентированная на краткосрочную перспективу и имеющая отношение к соответствующим рабочим местам;

- подготовка квалифицированных кадров широкого профиля, ориентированная на повышение внутрипроизводственной мобильности работника, степени его готовности и способности к перемене труда, освоению новых сфер;

- подготовка квалифицированных кадров, ориентированная на личность работника и призванная стимулировать развитие человеческих качеств и зрелости работника. В этой подготовке на первый план выдвигается цель развития таких человеческих качеств, как уверенность в себе, критическое восприятие, коммуникабельность и т.д. [79].

Первый вариант дает определенный эффект непродолжительное время и, с точки зрения работника, способствует сохранению его рабочего места. Второй – является весьма эффективным с экономической точки зрения, но рост внепроизводственной мобильности работника представляет определенный риск для самой организации. Третий же вариант обеспечивает повышение социального статуса работника.

Планомерное и заранее спроектированное обучение и перемещение рабочих от низших к высшим ступеням профессионального мастерства осуществляется в рамках **системы профессионально-квалификационного продвижения работников (СПКПР)**. Под данной системой понимается предлагаемая организацией совокупность форм, методов и средств, направленная на перемещение рабочих от простого к сложному, содержательному труду, на максимальную активацию трудового потенциала работников, создание условий для удовлетворенности человека своим трудом и развития всех его способностей.

Служба по управлению персоналом составляет *индивидуальный план продвижения* для каждого работника на основе личных запросов и пожеланий работников применительно к тем профессиям и должностям, по которым на перспективный период определена дополнительная потребность. При выборе варианта индивидуального продвижения учитываются общеобразовательный уровень работника, предшествующая профессиональная подготовка и уровень квалификации. Это позволяет обоснованно выбрать трудовую карьеру и определить оптимальный вариант овладения желаемой профессией или должностью.

СПКПР включает аттестацию работников, создание резерва на конкурсное замещение должностей, стажировку и обучение кандидатов на продвижение. Для лиц, не имеющих склонности к предпринимательству и руководящей работе, следует шире практиковать квалификационное продвижение (повышение разряда, класса или категории) в рамках той же профессии или должности. Но во всех случаях при решении вопроса о продвижении работника принимается во внимание его способность к совмещению профессий или должностей, а также достаточная подготовка к работе.

Управление профессионально – квалификационным продвижением подразумевает создание таких условий, при которых изменение статуса работников и их добровольное перемещение в ту или иную социальную группу осуществлялись бы планомерно и в направлениях, желательных для производства, трудового коллектива и общества (рис. 24).

При принятии решения о перемещении работника необходимо ответить на вопрос: какие более значимые и сложные задания мог бы оцениваемый выполнять в будущем?



Рис. 24. Управление профессионально-квалификационным продвижением

Выделяются следующие формы профессионально-квалификационного продвижения работников:

- **внутрипрофессиональное**, или квалификационное, продвижение, включающее повышение квалификационного разряда в пределах своей профессии; повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда в результате освоения сложных операций и функций, освоения передовых приемов и методов труда, освоение одной или нескольких смежных профессий:

- **межпрофессиональное** продвижение, включающее перемену профессии с целью освоения новой, более сложной; переход к другой профессии, примерно равной сложности, с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника.

К профессиональному продвижению следует отнести и временную смену занятий, особенно на монотонных работах, и мероприятия по повышению содержательности выполняемых человеком трудовых функций, ввиду того, что человек, меняющий в процессе труда характер вы-

полняемых операций, работает более успешно, потому что создает условия для своего нормального развития. Это связано с горизонтальным перемещением работника с одного рабочего места на другое без изменения его статуса;

- *административное продвижение*;

- *социальное продвижение*, включающее направление на обучение в учебное заведение за счет средств предприятия; участие в рационализаторской и изобретательской работе.

В целях учета перемещений, обусловленных специфическими потребностями работников, система включает и дополнительные варианты:

- перевод на новое место работы без изменения профессии и квалификации;

- переход на работу по профессии, равноценной старой по уровню квалификации;

- повышение зарплаты;

- повышение морального престижа работника.

Конечно, *горизонтальные перемещения* работников, повысивших свою квалификацию, осуществляются гораздо чаще, чем *вертикальные перемещения* (повышение в должности, *карьерный рост* работника). Это происходит потому, что возможности СПКПР ограничены, так как распределение работ по профессионально-квалификационному уровню представляет собой усеченную пирамиду, в основании которой сконцентрированы неквалифицированные и низкоквалифицированные работы, а в верхней, меньшей по площади, – средне- и высококвалифицированные. И нужно отметить, что недостаток рабочих мест высококвалифицированного труда нередко приводит к ситуации, когда очередное перемещение работника отстает от его обучения: освоив высокую квалификацию, работник остается на прежнем месте работы. В результате накапливается так называемая «избыточная квалификация». С социальной точки зрения это отрицательный факт, так как невостребованные возможности снижают стремление к повышению квалификации [79].

Одним из основных условий **эффективности процесса профессионального продвижения** является четкая организация функций приема, перемещения, расстановки и обучения рабочих кадров. Без четкой координации потоков принимаемых, обучаемых и перемещаемых рабочих невозможно достичь требуемого уровня управляемости процессами межпрофессиональных перемещений. Основными предпосылками для создания такой системы являются наличие значительного

количества рабочих мест малоквалифицированного труда; высокий образовательный уровень рабочей молодежи, ее повышенные запросы к характеру и содержанию выполняемой работы. Кроме того; требуется широкий диапазон рабочих профессий – от малоквалифицированного до высококвалифицированного труда; значительные возможности внутривозводского перемещения кадров; наличие базы профессионально-технического обучения.

Рассмотрим в качестве примера систему служебно-профессионального продвижения линейных руководителей, сложившуюся в нашей стране. На нем наглядно видно как осуществляется процедура принятия решения по итогам повышения квалификации службой по управлению персоналом.

Как правило, служебный путь молодого специалиста, принятого в организацию, включает следующие этапы.

Прохождение испытательного срока (от одного до двух лет), курса начального обучения, стажировки в других подразделениях.

По итогам делается первый отбор для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Работник приобретает статус линейного руководителя низшего звена управления.

Дублерство отсутствующих руководителей, обучение на курсах повышения квалификации (2-3 года).

По окончании этапа проводится вторичный отбор специалистов и тестирование. Отобранные специалисты предлагаются для выдвижения на вакантные должности или зачисляются в резерв. Остальные продолжают работать на своих должностях, возможны горизонтальные перемещения.

Стажировка руководителей среднего звена в передовых организациях, подготовка по индивидуальному плану, составленному руководителем высшего звена и менеджерами по управлению персоналом.

По итогам работы проводятся тестирования и выносятся предложения о дальнейшем продвижении.

Назначение руководителей на высшие посты.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена управления должен осуществляться на конкурсной основе. Ротация должна начинаться заблаговременно. Кандидат должен хорошо знать отрасль и организацию, иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах.

Таким образом, нужно отметить, что повышение квалификации лежит в основе как вертикальных, так и горизонтальных перемещений.

Невозможно продвигаться, куда бы то ни было, не овладев специальными знаниями и навыками.

Работник, постоянно обновляющий свой “багаж” знаний, получает не только новое место, новую должность или повышенный оклад, но также уважение и признание коллег, рост социального статуса.

В данном разделе была рассмотрена подпроцесс повышения квалификации в организации, которая на данный момент является весьма актуальной. Основное внимание было уделено методам повышения квалификации персонала и непосредственно разработке системы повышения квалификации в организации: анализу потребностей в обучении, созданию учебных программ и оценке их качества, а также дальнейшему продвижению работников по итогам повышения квалификации.

В рамках рассмотренной темы можно кратко сделать следующие выводы:

Приобретение новых знаний и навыков (обучение) обязательно для работников всех уровней, при этом понятие квалификации применяется в отношении управленческого персонала, а подготовка – в отношении работников более низких уровней.

Причины, вызывающие необходимость обучения, обуславливаются нехваткой достаточно квалифицированной рабочей силы в организации, технологическими изменениями, появлением новых производственных процессов, необходимостью развития потенциала работников и социальной ответственностью фирмы за своих работников.

Процесс обучения персонала является обязанностью руководства и службы по управлению персоналом. В организации должно быть назначено лицо, ответственное за разработку политики обучения и организацию программ тренировок.

Обучение должно быть организовано как на уровне высшего руководства, так и на уровне линейных руководителей. Должны быть проанализированы потребности обучения и разработаны конкретные планы для отделов и служб. Необходимо обеспечить сотрудничество руководства и рабочих: линейные руководители анализируют навыки своих подчиненных, они могут принимать участие в процессе обучения в качестве или инструкторов, или обучающихся. Процесс внутреннего обучения является непосредственной задачей линейного руководства и неотъемлемой частью стратегии управления.

В организации должно быть обеспечено вводное обучение (для новых сотрудников), производственное обучение (для овладения необходимыми методами работы), наблюдающее обучение (для улучшения

знаний различных аспектов работ), управленческое обучение (для приобщения кадров к большей ответственности).

В процессе обучения могут применяться различные способы и приемы: курсы, семинары, ролевые игры, лекции, дискуссии, ротация и т.д.

Любая программа обучения должна быть проанализирована и оценена с точки зрения эффективности самой программы и эффективности усвоения работниками материала программы.

В организации должна быть четко построена система продвижения персонала, поскольку, повышая квалификацию, сотрудники не только стремятся соответствовать современному уровню жизни, но и надеются на определенные перспективы в плане профессионального роста, карьерного роста и социального.

Управление развитием специалистов. Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, так как развитие повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

В крупных организациях развитие персонала представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в работниках той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом, организация процесса адаптации, обучения, формирования организационной культуры.

Принципиальным образом расширяются диапазон и содержание требований к профессиональным качествам работника. К общепринятым в настоящее время требованиям четкой дисциплины, высоких исполнительских качеств, ответственности, инициативы и творческой заинтересованности в самом труде добавляются такие, как: самомотивация, гибкость, организаторские способности, готовность и способность к профессиональному развитию, умение ставить и решать проблемы, умение распределять время, соизмерять темп работ, готовность работать в экстремальных ситуациях, здравый смысл, бережливость, доброжелательность, неприятие коррупции и др.

В целом система развития персонала организации состоит из комплекса элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями. К числу элементов системы развития персонала относятся:

- элементы организационной структуры: штатное расписание;
- элементы развития кадрового потенциала: профессиональная карьера; ротация; замещение должностей;
- элементы развития личного потенциала: переквалификация; повышение квалификации;
- информационные элементы: анализ рынка образования; анализ предложений и спроса на образование внутри организации; персонализированная система данных о развитии кадров; результаты аттестации и оценки работы персонала.

Развитие – это процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему [36].

Развитие специалистов – целенаправленное систематическое развитие работников, ориентированное на достижение целей организации, путем расширения и углубления имеющейся профессиональной компетенции, обучения новым квалификациям, а также повышения мотивации и организационных возможностей организации использовать весь потенциал работника; процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач [76].

Развитие профессионализма управленцев – процесс накопления структурных компонентов профессионального опыта управленца новым, отличным от предыдущего содержанием.

В различных источниках процесс развития управленцев рассматривается с разных позиций. В работе [106] определяется высокую роль развития персонала организации в условиях социальной рыночной экономики. Успешное развитие управленческого персонала, отмечается в данной работе, построено на трех факторах: знаниях, возможностях и поведении сотрудников.

Знания являются основой развития способностей персонала, они содействуют формированию усилий человека. Возможности означают условия использования полученных знаний, они определяют индивидуальный коэффициент полезного действия знаний, их реализацию. Развитие управленцев, прежде всего, связано с приведением их знаний в соответствие с их возможностями. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности они и развивают свой опыт. Поведение управленцев как фактор их развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, солидарном стиле лидерства. Без

учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, а только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие управленческого персонала.

В работе [109] рассматриваются особенности **профессионального развития** как процесса подготовки сотрудников к выполнению новых функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенций. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовкой резерва управленцев, развитием карьеры. Как отмечает С.В. Шекшня, о важности профессионального развития для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой области включаются в личные планы высшего звена управления.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является **профессиональное обучение** – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации [109].

Обучение для управленческого персонала российских организаций имеет особое значение, так как последние десять лет обучению управленцев уделялось недостаточное внимание. Экономическое возрождение России невозможно без управленцев, владеющих современными знаниями и навыками успешного решения управленческих задач. Во многих организациях вообще нет управленцев, которые получили специальную подготовку в области управления. Такие специалисты осуществляют управление не на основе знаний в сфере управления, а руководствуясь преимущественно знаниями и опытом, полученными ранее, интуицией и здравым смыслом.

Важнейшая задача, которую следует решить при подготовке учебных программ для управленцев и в процессе их обучения – это необходимость выявления причинных связей между поведением управленцев в процессе реализации своих управленческих функций и факторами, которые на него влияют. А влияют на поведение специалистов управленческой сферы не только внешние факторы, такие как действующие законы, сложившаяся в организации структура управления, но и внутренние, психологические факторы. Действенность учебных программ для управленцев будет повышаться, если при разработке программ исходить из того, что их организационное поведение в первую очередь определяется их установками [109]. Таким образом, обучение управленческого персонала, которое передает им необходимую сумму зна-

ний, но не изменяет в нужном направлении их установки, рискует оказаться недостаточно эффективным.

Обучение - это не просто получение новых знаний, знакомство с новыми возможностями и новыми решениями. Результатом обучения должна быть способность управленцев находить все более эффективные решения в каждодневной практике.

Специфика обучения управленцев определяется структурой и содержанием их профессиональной деятельности. Среди важнейших целей, которые призвано преследовать обучение управленцев, можно выделить следующие:

- дать знания, необходимые для успешного решения стоящих перед управленцами задач;

- помочь управленцам лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт;

- обучение навыкам и умениям, необходимым для эффективного управления;

- дать возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в совершенствовании собственной работы;

- способствовать развитию у управленцев установок, способствующих успешному достижению целей подразделения и организации в целом.

Поскольку важнейший итог при обучении управленцев – это повышение эффективности их управленческой деятельности, то при подготовке учебных программ важно больший упор делать на те принципы, которые создают более благоприятные возможности воздействия на их установки и повышают их готовность использовать полученные знания в своей собственной работе. Это в первую очередь следующие принципы.

Активность. Минимизация использования в ходе обучения лекционной подачи материала и максимально широкое использование методов активного обучения, требующих высокой степени активности и личной включенности обучающихся в учебный процесс (анализ конкретных ситуаций, деловые игры, тренинговые упражнения).

Ориентация на практическое использование полученных знаний, тесная связь содержания занятий с каждодневной управленческой практикой. Этой цели служат групповые обсуждения и задания, которые руководители в ходе обучения прорабатывают в малых группах.

Командная работа. Основная задача управленческого персонала состоит в организации работы других людей, поэтому овладение навыками командной работы имеет особое значение для управленцев и лиц, состоящих в резерве на управленческие должности.

Проектная работа как форма закрепления полученных знаний для развития навыков командной работы.

В настоящее время квалифицированный управленческий персонал все более становится фактором стратегического преимущества. Так, согласно модели источников корпоративного успеха архитектура организации, которая обеспечивает эффективную систему использования организационных знаний, является одним из трех стратегических источников конкурентного преимущества. Поэтому в настоящее время многие организации начали активно развивать **систему корпоративного обучения управленцев** [81].

При данном подходе к обучению управленцев сначала определяется «модель (профиль) специалиста», которая во многом определяет цели образования. В работе [81] приводится модернизированная классификационная шкала (таксономия) Б. Блума, принятая в США в национальном масштабе.

Адаптированный к учебно-профессиональной деятельности вариант таксономии включает следующие характеристики.

Данные: умение механистически отображать (например, фиксировать и передавать) информацию или сведения о происходящих событиях.

Информация: упорядоченное, полное отображение (представление) знаний и явлений, в т.ч. коммуникация.

Знание: умение воспринимать, запоминать и владеть знаниями. В том числе умение выявлять, распознавать свойства и отношения концепций, теорий, идей, реальных явлений и систем.

Навыки и умения: умение овладевать и осуществлять (воспроизводить) известные способы деятельности - правила, инструкции, описания действий, алгоритмы, моторные навыки, стандартные методы принятия решений и т.д.

Понимание: умение применять концепции и теории к типовым задачам, воспроизводить модели явлений (моделировать), анализировать, выявлять недостатки и совершенствовать алгоритмы и простые системы по стандартным правилам; умение репродуцировать.

Творчество: умение творить, создавать (create), синтезировать, принимать решения, проектировать, планировать изменения объективной реальности в нестандартных, проблемных ситуациях.

Реализация: умение управлять на практике реализацией планов, создавать будущее в условиях значительной неопределенности (продуктивность).

Развитие: умение выявлять и корректировать неадекватные ментальные модели (рефлексия) на основе соотнесения реального и планируемого хода событий с привлечением своего опыта, новых данных и результатов дискуссий с другими руководителями.

Видение: умение мыслить стратегически, на уровне изменения целей и культуры, управлять поведением больших систем, снимать проблемы в самом начале их развития.

Провидение: умение устранять саму возможность возникновения серьезных проблем, предвидеть, менять «правила игры». Прообразом специалиста, который может оперировать знаниями на данном уровне, является член "обучающейся организации" (по П. Сенге) или выдающейся команды, умеющий работать с использованием корпоративных информационных систем.

В работе [81] отмечается, что в идеале каждая организация должна составить свой профиль компетентности управленцев, ориентированный на её стратегические задачи. При этом в первую очередь дифференциация будет проходить по ориентации организации на проведение изменений, стабильное развитие или свое будущее.

Приведенные выше требования к модели квалифицированного управленца ведут к необходимости особой организации учебного процесса и в первую очередь его ориентации на практику и продуктивную деятельность. Практико-ориентированный учебный процесс может включать следующие учебные мероприятия: очные групповые занятия, самостоятельная работа с литературой, письменные работы, работа в группах взаимоподдержки, консультации преподавателя. Эффективность и гармоничность этому комплексу придает оптимальное сочетание очных и дистанционных методов обучения и наличие у слушателей определенной степени свободы в выборе наиболее подходящих для него форм подготовки и глубины их использования.

Существенные особенности обучения управленцев демонстрируют достаточно высокую сложность организации эффективного учебного процесса. Поэтому некоторые высшие учебные заведения создают по всей стране сеть учебных центров. Конкретная организация, нацеленная

на корпоративное обучение своих сотрудников, может воспользоваться образовательным потенциалом такой сетевой структуры путем создания собственного учебного центра или направив своих сотрудников на обучение в региональный центр.

Однако создание учебного центра – это только одна из задач, которую нужно решать для создания эффективной системы корпоративного обучения. Так, далеко не все управленцы разделяют понимание организации о необходимости такого обучения, и это может вылиться в серьёзную проблему. Поэтому создание структуры мотивации превращается в достаточно кропотливую работу.

В настоящее время в России пользуется популярностью один из подходов к корпоративному обучению и развитию – «**обучение действием**» [85]. Эта технология была разработана Р. Ревансом (английским консультантом и исследователем) как наилучший способ обучения управленцев без отрыва от повседневной работы. Еще в 40-х гг. прошлого столетия Р. Реванс обратил внимание на тот разрыв, который существует между книжными знаниями и их практическим применением. Занимаясь исследованием этого вопроса, Р. Реванс пришел к выводу, что знания могут быть только результатом действия. Этот постулат был положен им в основу технологии «обучение действием». В ходе работы Р. Реванс подтвердил также выдвинутые им гипотезы и сформулировал их в виде 2-х законов.

Первый закон. $L = P + Q$. Обучение (L) есть функция от 2-х типов знаний - P и Q. Под P- знаниями Р. Реванс понимает так называемые *программируемые (program) знания*, получаемые в рамках традиционной концепции образования (вуз, курсы повышения квалификации и т.п.). Под Q- знаниями Р. Реванс понимает постижение сути с помощью *вопросного (question) подхода*. Мы получаем программируемые знания, изучая секреты и теории вчерашнего дня. Q – знания мы получаем задавая актуальные вопросы, побуждающие нас скорее к некой последовательности действий, чем к бесконечному поиску правильных ответов из прошлого опыта. Глубина и ценность Q-знаний заключается в том, что мы узнаем что-то самостоятельно, т.е. фактически, создаем собственные знания, тогда как большинство P-знаний нам кто-то предлагает уже готовыми.

Второй закон. Скорость обучения > Скорость изменения среды = Существование. Р. Реванс предполагает, что организация (также как и люди в ней) будет процветать до тех пор, пока темпы обучения ее будут больше или хотя бы равны темпам изменений во внешней среде. Сего-

дня очевидность этого закона не вызывает никаких сомнений и не требует доказательств.

Суть «обучения действием» наиболее емко отражают пять ключевых элементов: проблема, человек, группа, действие и обучение.

Принципиальные особенности технологии «обучение действием» следующие [85]:

- участники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями;
- участники учатся друг у друга, а не у "учителя";
- участники имеют редкую возможность начать свою карьеру в данной организации с нуля, работая над реальными проектами и их внедрением в организации;
- участники работают на внедрение полученных результатов, а не на подготовку доклада, плана или рекомендаций;
- уже сам процесс "обучение действием" способствует возникновению нового мотива в практической деятельности каждого участника.

Анализируя возможности практического применения технологии «обучение действием», следует отметить ее эффективность при решении следующих задач организации: развитие менеджмента и подготовка резерва. Вопрос резерва актуален для любой крупной организации, организационное развитие и осуществление изменений.

В технологии «обучение действием» есть свои недостатки: непредсказуемость результатов; обязательная всесторонняя поддержка высшего руководства.

В настоящее время подготовка управленческого персонала высокого уровня профессионализма – это задача, решаемая, в том числе и на государственном уровне. Подтверждением этого является реализация государственной **Президентской программы подготовки управленческих кадров** в России. Приведем основные этапы реализации данной программы [138]:

- представление кандидатами документов в региональное отделение Комиссии по организации подготовки управленческих кадров;
- проведение региональным отделением Комиссии конкурсного отбора участников на основе оценки: профессионального уровня, уровня экономических и управленческих знаний, а также уровня понимания специалистом целей и задач подготовки в программе; поведенческих критериев (инновационная направленность и активность; предпринимательский, менеджерский и творческий потенциал; стремление к про-

фессиональному развитию); навыков владения иностранным языком (минимальным признается уровень "читаю и могу объясняться");

- подготовка специалистов (6-9 месячная) в ведущих российских высших учебных заведениях, отобранных на конкурсной основе;

- проведение государственной аттестации с выдачей специалистам, успешно закончившим подготовку, диплома Президентской программы;

- отбор специалистов иностранными участниками программы для подготовки в рамках зарубежной стажировки;

- проведение 1-6 месячной стажировки на зарубежных предприятиях соответствующих профессиональному и отраслевому профилю российского специалиста.

Программа "Менеджмент" практические знания в области инновационного, стратегического, информационного и сравнительного менеджмента с учетом современной практики управления деловыми и экономическими процессами. Программа также помогает слушателям овладеть профессиональными навыками управленца, необходимыми для совершенствования процесса управления предприятием на любом уровне.

Программа "Маркетинг" проводит подготовку слушателей по Российско-Голландской программе (RIMA), которая ориентирована на руководителей предприятий и специалистов маркетинговых служб. Программа опирается на практический опыт слушателей, а также развивает навыки самостоятельной работы с пособиями. Программа представляет полный комплекс маркетинговых технологий по анализу рынка и организации маркетинговой деятельности предприятия.

Программа "Финансы и кредит" обеспечивает получение необходимых знаний по экономике и финансовому управлению предприятием на уровне, позволяющем адекватно оценивать и успешно решать актуальные задачи. Программой предусматривается изучение комплекса проблем теории и практики в области государственных и муниципальных финансов (бюджеты различных уровней власти, межбюджетные взаимоотношения, государственный кредит и т.д.); банковского и страхового дела; денежного обращения; налогов и налогообложения.

Все программы подготовки управленческих кадров сориентированы на использование современных инновационных отечественных и зарубежных технологий обучения, включают в себя деловые игры, анализ конкретных ситуаций, компьютерное моделирование, использование

теории и практики принятия управленческих решений, обмен опытом, психологические тренинги.

Подготовка по иностранному языку является важнейшей составляющей каждой из перечисленных программ и занимает третью часть учебного плана. В основу курса обучения управленческих кадров иностранному языку положен коммуникативный подход, который способствует развитию разговорной речи и развитию у управленцев профессиональных навыков деловой коммуникации на иностранном языке: умение делать презентации, вести переговоры, деловые совещания, основные виды деловой корреспонденции.

В рамках программы подготовки по иностранному языку приглашаются зарубежные бизнес-консультанты в области маркетинга, менеджмента и финансов для проведения лекционных и практических занятий, круглых столов.

Кроме того, сейчас действует *Ассоциация менеджеров* – некоммерческая общественная организация, миссия которой заключается во всемерном содействии развитию сообщества профессиональных менеджеров – руководителей высшего и среднего звена в России.

В рамках данной ассоциации был организован *Общественный совет по профессиональному развитию менеджеров*. Цель Совета – формирование, продвижение и распространение стандартов потребительского качества и эффективности подготовки менеджеров для совершенствования систем развития персонала в российских организациях [135].

Общественным советом по профессиональному развитию менеджеров была разработана программа «Пять приоритетов» на основе исследований, экспертных консультаций с деловым сообществом, результатов круглых столов и экспертных совещаний. В ней дается новая для российской практики концепция профессионального развития управленческого персонала, основанная на приоритете практической подготовки и развития управленческих навыков, а также анализируются ключевые задачи внедрения этой концепции, как на уровне организации, так и на уровне делового сообщества. Рассматриваются характеристики, особенности и корпоративные и консолидированные требования и стандарты в области качества следующих образовательных систем [135].

Внутрикорпоративные системы профессионального развития – стратегия и комплекс инструментов, основной целью применения которых является практическое развитие навыков и компетенций на рабочем месте и практическое подтверждение квалификации менеджера как

способности обеспечивать эффективность бизнеса в рамках своей области.

Комбинированные системы профессионального развития (корпоративные университеты) – стратегия и комплекс внутренних и внешних инструментов, основной целью применения которых является повышение квалификации менеджеров «формализованными» методами обучения с максимальной настройкой на потребности конкретных организаций.

Внешние системы профессионального развития – тренинговые компании, консалтинговые фирмы, организации по подбору кадров, независимые профессионалы – набор предлагаемых компаниям услуг на рынке профессионального развития и оборота управленческих кадров, основная цель применения которых совпадает с целями комбинированных систем, отличаясь большей стандартизацией предлагаемых услуг.

Профессиональные ассоциации – механизм формирования консолидированных стандартов и требований в области квалификаций менеджеров и систем профессионального развития, сетей обмена опытом и распространения передовых знаний, продвижения профессии и обслуживания организаций в качестве независимой площадки – профессионального форума.

Академические системы – предлагаемые индивидуальным потребителям «классическими» образовательными учреждениями крупноформатные программы теоретической подготовки в области менеджмента (такие как формат МВА), основной целью использования которых является базовая подготовка к вступлению в профессиональное сообщество менеджеров или переходу на более высокую ступень карьерного роста.

В работе [82] достаточно подробно рассмотрена специфика программы МВА. Степень "*Master of Business Administration*" (МВА) это высшая управленческая квалификация (степень) в области практического менеджмента присваиваемая менеджерам прошедшим специальную программу обучения.

Существует огромное разнообразие программ МВА. Специально для топ-менеджеров разрабатываются более кратковременные программы типа "*Executive MBA*". Кроме очных, предлагаются заочные модульные и дистанционные программы. Наряду с программами в области общего менеджмента создаются специализированные (маркетинг, финансы, управление персоналом, международный менеджмент). Осо-

бенно сильно варьируется в различных школах соотношение теоретической и практической частей.

МВА – это степень, присуждаемая лицам, прошедшим программу послевузовского обучения в области общего менеджмента. Особое внимание необходимо уделять тому, чтобы теоретический материал в должной мере соотносился с практическим миром менеджмента. Программа должна гарантировать, что студенты приобретают твердые знания в основных разделах менеджмента, к которым относятся:

- понятия, процессы и приемы производства и маркетинга товаров и/или услуг и финансирование организаций;

- влияние внешних сил на организацию, в том числе влияние законодательной системы, этических, социальных, экономических и технологических изменений и /международной обстановки;

- особое место занимает способность реагировать на изменения и управлять ими;

- представление и практическое использование бухучета, количественных методов и информационно-управленческих систем, в том числе использование ИТ;

- теория организации, вопросы поведения, управления человеческими ресурсами и межличностное взаимодействие;

- процессы и проблемы общего менеджмента на операционном и стратегическом уровне; политика или стратегия бизнеса должна быть основным интегрирующим курсом.

Например, курс *"Управление человеческими ресурсами"* рассчитан на менеджеров, в чьи обязанности входит работа с персоналом. Широко изучаются основные аспекты управления человеческими ресурсами, стратегия в отношении человеческих ресурсов в контексте международного бизнеса и стратегии, пополнение ресурсов организации через набор персонала, разработка должностных инструкций, управление ходом выполнения работ и системой вознаграждения, расширение возможностей организаций через обучение и развитие персонала, гармоничное осуществление изменения в организации и оценка вероятных результатов осуществления стратегии в отношении человеческих ресурсов.

По прогнозам образовательный рынок в следующем десятилетии вырастет почти на 14%, и это только за счет демографического прироста населения в мире. Еще более бурными темпами будет расти рынок заочного высшего и среднего профессионального обучения. По прогно-

зу той же Accenture, до 2004 г. расходы на получение такого образования будут расти на 35% в год и достигнут \$12 млрд. [82].

Это, прежде всего, связано с тем, что резко обостряется конкуренция на рынке квалифицированного труда, что, в свою очередь, ведет к ужесточению и повышению требований, как к выпускникам учебных заведений, так и к уже работающему персоналу. Поэтому люди, стремящиеся совместить учебу и полный рабочий день, представляют собой наиболее динамично растущую категорию учащихся во всем мире. Так, уже сейчас численность этой категории в США и Европе составляет около 100 млн. человек. В России, по разным оценкам, это число приближается к 5 млн.

Особое значение в бизнес-образовании приобретает применение новых образовательно-информационных технологий, которые не только делают обучение более доступным, но и позволяют обучающемуся адаптировать образовательную программу в соответствии с целями организации, в которой он работает, а так же своими перспективами профессионального роста.

Динамизм изменений, происходящих в мире бизнеса, ускорение процесса «старения» знаний побуждают школы бизнеса искать новые формы и пути кооперации с организациями, участвующими как в национальной, так и международной сферах бизнеса, для реализации энергичных шагов по укреплению и наращиванию конкурентных преимуществ.

Идея проведенной в свое время в СССР аттестации и рационализации рабочих мест на предприятиях промышленности может быть с успехом распространена на аттестацию организации бизнес-процессов и сертификацию управленческого персонала организаций.

В качестве технологии реализации этой идеи можно предположить достаточно известный и оправдавший себя в мировой практике опыт внутрифирменного обучения и переподготовки кадров. Такие системы есть в компаниях "Сименс", "Люфтганза" (Германия) и в компаниях других стран.

При этом выигрышным моментом может и должна явиться переподготовка не отдельных специалистов управленческой сферы, а повышение квалификации персонала в составе *"управленческих команд"*.

Перспективны для обучения бизнесу такие курсы и дисциплины, как кризис-менеджмент, реструктуризация организаций, оценка собственности и бизнеса, межкультурный менеджмент, диагностика потенциала организации, экологический менеджмент и контроллинг (как со-

вокупность методов изучения анализов и оценки затрат фирмы при реализации производственных, управленческих и иных процессов).

Дальнейшее направление в развитии управленческого персонала в России должно представлять собой синтез перспективных отечественных и западных методов обучения, в том числе интенсивных технологий с учетом позитивного опыта функционирования в недалеком прошлом отечественной системы повышения квалификации персонала [82].

II. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАЗДЕЛЫ ДИСЦИПЛИНЫ

10. УПРАВЛЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТОЙ И ЛЬГОТАМИ РАБОТНИКОВ

Согласно ТК РФ заработной платой признается вознаграждение за труд, зависящее от квалификации работника, сложности, количества и условий выполнения работы. Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте РФ – в рублях. Однако в соответствии с коллективным или трудовым договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству. Имеются в виду не денежные расчеты. Причем доля заработной платы в неденежной форме не может превышать 20% от общей суммы (ст. 133 ТК). Минимальный размер заработной платы не может быть ниже прожиточного минимума, а максимальный размер заработной платы законодательно не ограничивается.

В связи с тем, что оплата труда регулируется не только законодательством, но и коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами (ч. 1 ст. 129 ТК РФ), работодатель вправе самостоятельно определять виды, системы и размеры оплаты труда персонала.

Основной частью дохода наемного персонала предприятия является заработная плата, которая включает:

- тарифную часть – оплату по тарифным ставкам и окладам;
- доплаты и компенсации;
- надбавки;
- премии.

Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью.

Назначение доплат – возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. Компенсации учитывают не зависящие от предприятия факторы, в т.ч. рост цен.

Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результа-

тов. Доплаты и компенсации отражают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от сотрудника. Надбавки и премии отражают результаты его собственных достижений. Типовая структура дохода сотрудника предприятия может быть представлена следующим образом [20]:

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам.
2. Доплаты за условия труда:
 - 2.1. Характеристики производственной среды.
 - 2.2. Сменность (режим работы).
 - 2.3. Степень занятости в течение смены.
3. Надбавки:
 - 3.1. За производительность выше нормы (сдельный приработок, оплата за работу с численностью меньше нормативной).
 - 3.2. За личный вклад в повышение эффективности и прибыльности.
 - 3.3. За высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий.
4. Премии:
 - 4.1. За качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ.
 - 4.2. По итогам работы за год.
 - 4.3. Из фонда руководителя подразделения.
 - 4.4. Авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения.
 - 4.5. Вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений.
5. Услуги фирмы работникам (социальные выплаты).
6. Дивиденды по акциям предприятия.

Государственное регулирование заработной платы осуществляется путем использования следующих механизмов.

1. Применение норм ТК РФ, регламентирующих условия и порядок оплаты труда, включая установление районных коэффициентов и процентных (северных) надбавок и установление государственных гарантий по оплате труда.

2. Использование тарифной системы оплаты труда, являющейся средством государственного регулирования заработной платы работников бюджетной сферы. Для работников других отраслей она носит рекомендательный характер.

3. Установление и изменение минимального размера оплаты труда. Минимальная заработная плата является государственной гарантией и

устанавливается Законом РФ. Этот государственный норматив обязателен для всех организаций и предприятий независимо от формы собственности, отрасли, территории.

Минимальный размер оплаты труда является нижней границей стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемый в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда, и должен обеспечить нормальные условия для их воспроизводства. Среди критериев, на которые ориентируются в своей политике государство, работодатели и профсоюзы при установлении обоснованной минимальной заработной платы, основным является потребность трудящихся и членов их семей. Минимальная заработная плата должна обеспечивать воспроизводство не только индивидуального работника, но и несовершеннолетних членов его семьи. Количественная неопределенность этой меры зависит от проводимой в стране социальной политики, размеров семейных и других социальных выплат. Минимальная заработная плата должна соответствовать потребительской корзине.

Потребительская корзина – минимальный набор продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности.

В РФ потребительская корзина для основных социально-демографических групп населения определяется не реже одного раза в пять лет на основе методических рекомендаций, разрабатываемых с участием общероссийских объединений профсоюзов. Потребительская корзина вместе с расходами по обязательным платежам и сборам служит основанием для ежеквартального установления официальной величины прожиточного минимума на душу населения и по основным социально-демографическим группам населения.

4. Налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц [121].

Форма заработной платы характеризует соотношение между затратами рабочего времени, производительностью труда работников и величиной их заработка. Различают две основные формы заработной платы: повременную и сдельную. *Повременной* называется форма оплаты, при которой величина заработка пропорциональна фактически отработанному времени. При *сдельной* оплате заработок работника пропорционален количеству изготовленной им продукции.

Система заработной платы характеризует взаимосвязь элементов заработной платы: тарифной части, доплат, надбавок, премий. Сущест-

вуют десятки систем заработной платы: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием, аккордная и т.п. Большинство систем, применяемых на предприятиях развитых стран, рассматриваются как ноу-хау и не публикуются в открытой печати. Общей тенденцией является расширение сферы применения систем, основанных на повременной оплате с нормированным заданием и достаточно большой долей премий (до 50%) за вклад сотрудника в увеличение дохода организации.

В современных системах заработной платы особое внимание обращается на усиление заинтересованности каждого сотрудника в повышении эффективности производственных ресурсов. Рост заработной платы должен быть поставлен в зависимость от снижения норм затрат труда и материалов, повышения качества продукции (и соответствующего роста ее цены) и увеличения объема продаж.

Подробнее рассмотрим основные системы оплаты труда.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. В большинстве отраслей народного хозяйства действуют часовые и дневные тарифные ставки. Тарифная ставка служит основой для определения размера оплаты труда всех категорий рабочих. Расценки для оплаты труда рабочих-сдельщиков определяются исходя из тарифной ставки соответствующего разряда работ, а для рабочих-повременщиков рассчитываются исходя из присвоенного разряда и отработанного времени.

Квалификационный разряд характеризует уровень достигнутой квалификации рабочего и определяется на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС). Например, токарь III разряда, фрезеровщик IV разряда и т.д.

ЕТКС – это систематизированный перечень работ и профессий рабочих, имеющих в народном хозяйстве страны. В ЕТКС приводятся характеристики работ и требования, которые предъявляются к выполняющим их рабочим. В ЕТКС указано число квалификационных разрядов по каждой профессии и разработаны квалификационные характеристики, состоящие из трех разделов.

1. Характеристика работ – дается краткое описание работы, которую должен выполнять рабочий данного разряда, степень самостоятельности рабочего, операции по наладке и обслуживанию оборудования, подготовке материалов и т. п.

2. Должен знать – приводится описание минимума теоретических и практических знаний рабочего, необходимых для выполнения данных работ.

3. Примеры работ – помещается перечень наиболее характерных работ, соответствующих данному разряду рабочего.

ЕТКС служит для определения сложности выполняемых работ и отнесения их к тому или иному разряду, определения профессий рабочих под конкретные виды работ и соответствующих им квалификационных разрядов.

Основой ЕТКС являются восемь квалификационных разрядов рабочих, которые отражают сложность труда рабочих, и тарифные часовые ставки, привязанные к этим разрядам. Для сложных работ основного и вспомогательного производства, требующих квалифицированного труда, предусмотрено 8 разрядов, а для остальных работ 6 разрядов. ЕТКС выпущен в 2 частях. Первая содержит "Профессии рабочих, общие для всех отраслей народного хозяйства. Второй выпуск включает профессии рабочих для различных производств.

Должностной оклад - это выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей. В большинстве отраслей народного хозяйства России действуют месячные должностные оклады.

Квалификационные категории характеризуют уровень квалификации, достигнутый управленческим персоналом, и определяются на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (КСДС). Например, конструктор II категории, экономист I категории, старший научный сотрудник и т.д.

Определение базового оклада в частных организациях. Для каждого разряда устанавливается свой разрядный коэффициент. Разрядный коэффициент необходим для определения базового оклада, который получается путем умножения тарифной ставки на разрядный коэффициент. В качестве базовой тарифной ставки можно выбрать разрядный коэффициент флагман-профессии на данном предприятии. Если это торговая компания, то основная профессия - это менеджер по продажам. Тогда можно присвоить менеджеру по продажам 8-10 разряды и определить 9 разрядный коэффициент, равный единице. Далее определяем

базовую тарифную ставку 9 разряда, например, в 2000 руб. Базовый оклад по каждому разряду определяется путем умножения базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент.

Бестарифная система оплаты труда. Схема оплаты труда не имеющая установленных тарифных ставок, в том числе и минимальной тарифной ставки [136].

На основе принципов организации и функций заработной платы в рыночных отношениях создается система оплаты труда непосредственно в организациях. Высшее руководство организации самостоятельно определяет размер средств, идущих на оплату труда работников; выбирает систему оплаты труда; вводит доплаты и надбавки к заработной плате (не ниже норм ТК РФ); разрабатывает положение о премировании и выплате вознаграждений по результатам работы за год.

Повременная система оплаты труда. Индивидуальная сдельная оплата предусматривает планирование и учет труда по рабочим.

Коллективная (бригадная) оплата построена на планировании и учете труда по группе рабочих (бригаде).

Прямая повременная система предусматривает вознаграждение работника только в зависимости от продолжительности времени его работы за тот или иной период: час, день, неделю или месяц. Определение общего дохода может производиться с использованием часовых, дневных или месячных тарифных ставок или должностных окладов. При *почасовой* оплате вознаграждение можно рассчитать умножением часовой тарифной ставки рабочего на количество отработанных часов, при *поденной* – дневной ставки на число отработанных смен (дней). При *помесячной* работнику устанавливается твердый месячный оклад, выплачиваемый полностью, независимо от числа календарных дней в данном месяце. **Прямая повременная** оплата труда применяется для оплаты труда технических специалистов и служащих: вахтеров, лифтеров, курьеров, охранников, вспомогательных рабочих и т.п., когда оплата не связывается напрямую с качеством труда и не содержит никаких премиальных доплат.

Повременно-премиальная система оплаты труда персонала, кроме тарифной части, включает различные виды премий, скажем, за выполнение установленного объема работы в срок и с высоким качеством и др. Она широко применяется для вознаграждения основных и вспомогательных рабочих, а также других исполнителей, занятых осуществлением регламентированной трудовой деятельности. **Повременно-премиальная** система оплаты труда применяется для вспомогательных

рабочих высокой квалификации, работающих на сложном оборудовании, машинах и механизмах, которые наряду с оплатой отработанного времени получают премию за высокое качество труда, безаварийную работу, сдачу в срок готовой продукции.

Окладно-премиальная система оплаты труда применяется для руководителей и специалистов. Для каждого работника согласно штатному расписанию устанавливается должностной оклад, который отражает квалификацию работника, а в зависимости от достигнутых результатов руководители и специалисты премируются за выполнение плана и высокое качество труда.

Зарботок при повременной оплате труда (Z_n) рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего данного разряда ($Ч_T$) (в руб.) на отработанное время в данном периоде t_p соответственно в часах или рабочих днях, т.е.

$$Z_n = Ч_T * t_p \quad (5)$$

Сдельная система оплаты труда. Доход работника при всех сдельных системах оплаты труда определяется умножением расценки на объем изготовленной продукции. Расценка представляет произведение часовой тарифной ставки, соответствующей разряду сложности выполняемой технологической операции или работы, на норму времени. Ставки и нормы времени должны быть выражены в одинаковых единицах времени, например, рублей/час и час/шт.

Прямая сдельная система оплаты труда персонала устанавливает соответствующую зависимость вознаграждения от объема произведенной продукции или сделанной работы. Она может применяться там, где увеличение выпуска продукции зависит в основном от рабочего, где труд исполнителя нормируется, где на первый план выдвигается необходимость расширения производства продукции и услуг. Однако данная система мало стимулирует исполнителя повышать качество продукции, экономно расходовать ограниченные производственные ресурсы, добиваться высоких коллективных результатов труда и т.п. Поэтому ее применение в конкретных производственных условиях следует в каждом случае экономически обосновывать.

Сдельно-премиальная система служит основой мотивации работников в улучшении как количественных, так и качественных результатов труда. По этой системе в общий доход работника, помимо прямой или тарифной оплаты, дополнительно включаются премии в размере 20-

60% к базовой ставке. В положении о премировании персонала должны быть точно установлены размеры премий и условия поощрения, при соблюдении которых премия выплачивается или снижается, если выявлены конкретные упущения в работе.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда применяется в крайне необходимых условиях, скажем, для стабилизации производства и расширения выпуска новой конкурентоспособной продукции на мировой рынок. По этой системе труд рабочего в пределах установленной нормы оплачивается по существующим тарифным ставкам, а сверх нее – по повышенным или прогрессивным премиальным показателям.

Аккордная оплата труда – это разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы. В отличие от прямой сдельной оплаты расчет заработной платы ведется по более крупным единицам готовой продукции.

Аккордно-премиальная система предусматривает дополнительно к сдельному заработку, начисленному по нормативу, выплату премии за результаты и качество труда (сокращение нормативного срока, высокое качество продукции).

Зарботок при сдельной оплате труда ($Z_{ТС}$) по прямой индивидуальной сдельной системе оплаты труда определяется произведением:

$$Z_{ТС} = Z_p * V \quad (6)$$

где Z_p – прямая сдельная расценка за единицу произведенной продукции (работы, услуг), равная произведению часовой тарифной ставки рабочего на норму времени на операцию (изделие, работу, услугу), руб.; V – объем продукции (работы, услуг), произведенной рабочим в данном периоде.

При изготовлении рабочим нескольких видов продукции (выполнении нескольких работ, услуг), имеющих различные расценки, общий сдельный заработок определяется суммированием заработка, причитающегося за каждый вид продукции (работ, услуг).

Премирование труда. *Премирование труда* является дополнительной формой вознаграждения персонала наряду с заработной платой, выплачиваемой в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением. Существует *индивидуальное премирование*, отмечающее особую роль отдельных личностей (высшего руководства, новаторов, изобретателей) и *коллективное*

премирование, направленное на мотивацию социальных групп. Для российского менталитета ближе использование коллективных форм премирования, когда работники видят свой вклад в достижение результатов группы.

Премирование из выручки предусматривает, что работник или подразделение получает свою долю вознаграждения при достижении определенного, заранее установленного объема (выручки, реализации, продажи, сбыта продукции) в виде некоторого процента с выручки или абсолютной величины премии.

Премирование из дохода позволяет увязать получение вознаграждения с достижением определенного экономического результата (валового, хозрасчетного или чистого дохода) в виде заранее установленного процента с дохода или абсолютной величины премии. Премирование из дохода является главной формой поощрения в бригадном и коллективном подряде.

Премирование из прибыли предусматривает, что работник или подразделение получают свою долю вознаграждения при достижении определенной величины прибыли (валовой, чистой) в виде фиксированного процента с прибыли или абсолютной величины премии от числа должностных окладов. Премирование из прибыли является наиболее тонким инструментом поощрения, поскольку четко ориентирует на достижение главного экономического критерия. Однако реальное влияние на прибыль оказывает только высшее руководство предприятия.

Особенности компенсационного пакета. Компенсационный пакет состоит из следующих основных элементов. денежное вознаграждение - постоянная часть (базовый оклад, надбавки и доплаты), переменная часть (премии за промежуточные результаты, премии за конечные результаты), социальные льготы (бенефиты).

Состав наиболее популярных среди работодателей льгот и наиболее успешные формы поощрения персонала были получены в результате исследования, проведенного в Санкт-Петербурге: обучение за счет компании; оплата проезда на общественном транспорте; питание на производстве; ссуды; медицинское обслуживание; страхование; иное (туристические путевки, отдых, бензин и т.д.); жилье.

Определение льгот. В дополнение к заработной плате, являющейся основой традиционной системы компенсации, современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот, т.е. дополнительных благ, повышающих их жизненный уровень. В зависимости от организации, страны, отрасли льготы могут составлять 50

и более процентов совокупного дохода работника.

К числу льгот относятся все дополнительные (по отношению к заработной плате и другим, связанным с ней выплатам) услуги или выплаты: медицинское страхование, страхование жизни, материальная помощь, дополнительный отпуск, бесплатное питание, пользование автомобилем компании, отдых в санаториях и т.д. Строительная компания "Вертикаль" предоставляет следующие льготы своим сотрудникам: компенсация на питание, два комплекта спецодежды в год, материальная помощь в размере среднемесячного заработка в случае свадьбы, бесплатную путевку на отдых.

При планировании системы льгот каждой организации необходимо учитывать действие следующих факторов: национальное и местное законодательство; рынок труда; налоги; культурные традиции и т.д.. Льготы, предоставляемые современными организациями своим сотрудникам: режим рабочего и свободного времени; страхование работников; медицинское страхование; страхование жизни; пенсионные выплаты. Управление льготами превратилось в последние время в важную часть эффективного управления персоналом, требующую особого внимания со стороны линейных руководителей и специальной квалификации специалистов по человеческим ресурсам.

11. УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ ПО ПЕРСОНАЛУ

Каждая организация, вне зависимости от ее размеров, масштаба деятельности и отраслевой направленности, должна вести учет, обработку и хранение документов, образующихся как внутри, так и поступающих из внешней среды. Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации.

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности и т.п.);
- первичной учетной (по учету труда и заработной платы);
- отчетно-статистической (по численности, балансу рабочего времени, заработной плате и т.п.);
- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам);
- организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки и т.п.) [63].

В книге «Управление персоналом организации» А.Я. Кибанов выделяет следующие функции по документационному обеспечению системы управления персоналом:

- своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;
- создание, копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
- формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации;
- контроль за исполнением документов и т.д. [84].

Любой подпроцесс управления персоналом сопровождается оформлением и ведением соответствующей документации. Это и данные о кандидатах при приеме на работу, и данные о сотрудниках, данные о продвижении по служебной лестнице, их профессиональные, квалификационные и другие характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность.

Кроме того, работниками службы управления персоналом фиксируется информация о развитии трудового потенциала сотрудников, повышении квалификации, участии в социальных программах, вознаграждениях и бонусах и прочее. В обязательном порядке сотрудниками службы управления персоналом оформляются личные дела работников организации, личные карточки, трудовые книжки, трудовые договоры, пенсионные дела.

Даже если организация небольшая – 30 или 50 человек – объем документации по персоналу достаточно велик и постоянно возрастает. Но на промышленном предприятии или фирме, имеющей разветвленную сеть филиалов этот объем документации по персоналу вырастает в сотни, а то и в тысячи раз. В этом случае используется децентрализованное ведение кадровой документации, т.е. каждый филиал, подразделение фирмы имеет свою службу управления персоналом, занимающуюся ведением соответствующей документацией. А управлением массивом информации о работниках занимается центральный отдел службы управления персоналом. Это стало возможным благодаря появлению ЭВМ, позволяющих создавать локальные сети между подразделениями одной компании, а также появлению различных программных продуктов, облегчающих процесс поиска и обработки информации о персонале, а значит и возможности управлять ею.

В современных кадровых службах используются различные базы данных. Они позволяют руководителям компании, линейным менеджерам и специалистам получать необходимую достоверную информацию о состоянии человеческих ресурсов на предприятии, и использовать ее в своей работе, например, учитывать в разработке различных планов, проектов.

Отсюда и возникает необходимость использования сложных и эффективных интегрированных компьютерных информационно-поисковых систем (ИПС).

ИПС представляет собой одну большую базу данных, состоящую из множества мелких, в которых формируется совокупность данных о персонале. Информация в них накапливается, постоянно обновляется и формируется таким образом, чтобы максимально облегчить задачу пользователю в поиске необходимых ему данных для принятия того или иного решения, связанного с управлением персоналом.

Доступ руководителей к кадровой базе данных с возможностью внесения замечаний и дополнений в отдельные поля-ячейки в режиме on-line с использованием, например, модемной связи весьма полезен и

подчас просто необходим, особенно в случае наличия у фирмы разветвленной региональной сети филиалов [85].

Целью данной системы является обеспечение топ-менеджеров и специалистов всех служб необходимыми для оперативной и аналитической работы данными, обеспечение нормативными, архивными и иными документами, а также унификация деятельности подразделений организации. Доступ информации при этом должен быть жестко регламентирован в зависимости от категории сотрудника.

Задачами компьютерной программы управления персоналом могут быть:

- аттестация персонала;
- хранение личных дел сотрудников, досье претендентов на вакансии в организации;
- фиксация сведений об уровне трудового потенциала сотрудников;
- систематическое кадровое планирование с возможностью перераспределения ресурсов;
- оценка затрат на обучение, развитие персонала;
- анализ возрастной и любой другой структуры персонала и т.д.

Впервые подобные системы появились в западных службах управления персоналом. В России о необходимости создания данных систем стали задумываться только в конце 90-х гг. XX в. Первые базы данных о персонале имели ограниченные функции. Например, банк данных соискателей, банк данных о резерве управленцев и т.п. Кроме того, в компьютерных системах хранилась информация о результатах профессионального тестирования работников при приеме их на должность в организацию.

На сегодняшний день функции современных компьютерных кадровых систем достаточно разнообразны. Часть систем были разработаны и успешно применяются в нашей стране, но в основном на предприятиях используются адаптированные к российским условиям зарубежные программные продукты.

Сегодня существует огромное количество разнообразных кадровых программ. В. Музыченко в книге «Управление персоналом» провел подробный анализ самых распространенных из них:

- пакет компании «ИНФИН», включающий в себя бухгалтерский блок, блок зарплаты, кадровый блок, блоки «склад», «торговля» и т.д. Пакет позволяет автоматизировать прием сотрудников, их перемещение, отпуска, увольнение, ведение личных карточек, подбор кадров;

- пакет компании *«ИнфоСофт»*, умеющий создавать штатное расписание, вести историю назначений сотрудников, повышения квалификации, аттестаций, поощрений, формировать, просматривать и печатать, например, списки принятых или уволенных сотрудников в произвольно заданном временном отрезке;

- кадровая система корпорации *«Галактика»*, в которой реализованы такие возможности, как, например, анализ кадрового состава, управление штатным расписанием и пр.;

- модуль *«Управление персоналом»* фирмы *«Интертраст»*, позволяющий строить многообразные кадровые отчеты. Модуль содержит такие базы данных, как *«Структура»*, *«Сотрудники»* (сведения о штатных, внештатных и уволенных сотрудниках), *«Кандидаты»*, *«Архив кандидатов»*, *«Справочники»*, *«Нормативные акты»* (помимо прочего в этой базе данных хранятся должностные инструкции и положения о подразделениях);

- модуль *«Зарплата и кадры»* компании *«IC»*, предназначенный для создания различных кадровых отчетов, этот модуль скрупулезно учитывает действующее законодательство;

- система учета персонала, труда и заработной платы компании *«Парус»*, предусматривающая возможность ведения истории с точностью до дня и возможность делать произвольные выборки, а также хранить большой набор дополнительной информации, касающейся каждого отдельного сотрудника, а именно: сведения о прохождении аттестации, квалификации, зачислении в резерв на замещение должностей, наградах. Система также позволяет автоматизировать ведение штатного расписания и процесс проведения тарификации, автоматически определять и отслеживать изменения надбавки за выслугу лет, проводить перерасчет заработной платы за предыдущий период, проводить автоматический расчет сложных видов начислений и многое другое;

- система компании *SAP R/3*, в которой детально проработан механизм индивидуального планирования карьеры, т.е. долговременное планирование назначений и перемещений конкретного сотрудника с определением тенденций развития и указанием того, какими навыками он должен овладеть, чтобы занять следующую должность. Доступ к информации о сотрудниках осуществляется по дереву подчиненности;

- система *Oracle HR*, снабженная модулем *«компенсационный пакет»*, который кроме зарплат, премий и различных выплат позволяет использовать в качестве мотивационных инструментов индивидуальное обучение и стажировки, ссуды, участие руководителей и сотрудников в

прибылях компании, опционах и т.п. Разработана отдельная «система анализа бизнеса», позволяющая получать в режиме on-line любую необходимую информацию о занятости, зарплате, текучести кадров, структуре предприятия;

- система «Управление персоналом» компании «АиТ СОФТ», включающая в себя модуль «Учет выполненных работ (наряды)», который позволяет рассчитывать выполнение комплексных работ на основе системы расценок элементарных операций, нормативов времени и количества продукции. В модуле реализованы возможности распределения коллективного заработка между сотрудниками с помощью гибкой системы формул, учитывающих индивидуальные коэффициенты трудового участия (КТУ), объем выполненной работы и затраченного времени. Полученные результаты передаются в модуль «Зарплата»;

- АСУ «Персонал» компании «Борлас Ай-Би-Си», в состав которой входят три подсистемы: «Кадры», «Зарплата» и «Табель», обеспечивающие учет кадров, ведение штатных расписаний, ведение реестра рабочих мест и их аттестацию, табельный учет, расчет и контроль выплаты зарплаты, учет затрат на персонал, автоматизированную подготовку отчетной документации и пр.;

Система управления персоналом «БОСС-Кадровик», разработанная компанией «АйТи-Информационные технологии» и обеспечивающая руководителей информацией необходимой для принятия обоснованных решений в области управления персоналом [85].

Прежде чем выбрать тот или иной программный продукт, необходимо решить для каких целей он будет использоваться. Поэтому особое внимание стоит уделять перечню решаемых им задач, полноте информационной базы, качественному и количественному составу отчетных документов, а также продолжительности освоения пакета, времени обработки исходных данных и ответа на запрос, удобству интерфейса пользователя, возможности интеграции с другими функциональными системами. И это далеко не полный перечень всех требований предъявляемых к современным кадровым программам.

Отдельно стоит сказать о проблеме адаптации западных пакетов к российской действительности, в частности к законодательству РФ – это достаточно сложный процесс, занимающий много времени и денежных средств. Поэтому необходимо разрабатывать свои, отечественные кадровые продукты и объединять их с продуктами международных фирм (интегрированными системами управления предприятием и с системами управления финансами).

Кроме компьютеризированных систем данных о персонале в работе служб управления персоналом используются различные средства оргтехники.

А.Я. Кибанов в учебнике «Управление персоналом организации» дал следующую классификацию основных групп средств оргтехники:

- *носители информации*: носители информации на бумажной основе нечувствительные; микроносители визуальной информации; звуконосители и видеоносители информации и т.п.;

- *средства составления и изготовления документов*: ручные пишущие средства, пишущие машины, диктофонная техника и т.д.;

- *средства репрографии и оперативной полиграфии*: для фотокопирования, диазирования, электрографического копирования, машины для трафаретной (ротаторной) печати, оборудование для оперативной офсетной печати и пр.;

- *средства обработки документов*: фальцовочные, перфораторные и резательные машины, машины для уничтожения документов, машины для нанесения защитных покрытий на документы и т.д.;

- *средства хранения, поиска и транспортировки документов*: картотеки, шкафы, стеллажи, сейфы и пр.;

- *средства электросвязи*: средства и системы телеграфной связи, средства и системы факсимильной передачи информации, электронная почта;

- *другие средства оргтехники*.

Все выше перечисленные средства оргтехники являются вспомогательными в процессе работы и управления документацией по персоналу. Основными их функциями является копирование и размножение информации о работниках и предоставление ее в кратчайшие сроки заинтересованным лицам, имеющим право доступа к ней.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Албастова Л.Н.* Технологии эффективного менеджмента: учеб.-практ. пособ. – М.: ПРИОР, 1998. – 258 с.
2. *Алиев В.Г., Дохолян С.В.* Организационное поведение: Учеб. пособие. – Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 1998. – 312 с.
3. *Анисимов О.С.* Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. – М.: Экономика, 1991. – 352 с.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление: / пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. *Антропов В. А.* Организация управления подготовкой кадров промышленности. – Екатеринбург: УГТУ, 1995. – 308 с.
6. *Антропов В.А., Пиличев А.В.* Современные проблемы управления персоналом предприятий. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2001. – 47 с.
7. *Анцинов А.Я., Шапилов А.И.* Конфликтология: учеб. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
8. *Бельчиков Я.М., Бириштейн М.М.* Деловые игры. – Рига: Авотс, 1989. – 304 с.
9. *Богатырев В.Д., Герасимов Б.Н.* Основы теории управления экономическими системами: учеб. пособие. – Самара: Изд. Самар. госуд. аэрокосм. ун-та, 2008. – 260 с.
10. *Большаков В.Ю.* Психотренинг: Социодинамика. Упражнения. Игры. – СПб.: Социально-психологический центр, 1996. – 380 с.
11. *Буланже М.* Развитие персонала на предприятии // Служба кадров. – 2000. – № 10. – С. 23-28.
12. *Бурстин Д.* Американцы: Демократический опыт / пер. с англ. – М.: Группа “Прогресс–Литера”, 1993. – 832 с.
13. *Веснин В.Р.* Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Проспект, 2006. – 348 с.
14. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учеб. – М.: Экономика, 2006. – 670 с.
15. *Волгин А.П., Миширко В.И., Модин А.Л.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). – М.: Дело, 1992. – 178 с.
16. *Воронина Л.* “Смотрите кто пришел...” // Управление персоналом. – №1. – 2000. – С. 63-65.
17. Выбор профессии: тесты способностей / Дж. Баррет. – М.: АСТ: Астрель, 2007. – 264 с.

18. *Гагаринская Г.П., Ильина Л.А., Калмыкова О.Ю., Быкова А.В.* Управление человеческими ресурсами организации: монография. – Самара: СГТУ, ПИБ, 2010. – 360 с.

19. *Галенко В.П.* Управление персоналом и эффективность предприятий. – СПб.: СПбУЭФ, 1994. – 244 с.

20. *Гантт Г.Л.* Организация труда. Размышления американского инженера об экономических последствиях мировой войны: пер. с нем. / под ред. С.М. Членова. – М.: ВСНХ, 1923. – 84 с.

21. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: учеб. – М.: НОРМА, 2007. – 448 с.

22. *Герасимов Б.Н.* Основы российского менеджмента: Теория менеджмента. Технологии менеджмента. ч. 1-2: учеб. пособие. – Самара: СГАУ, МИР, 2006. – 518 с.

23. *Герасимов Б.Н.* Интенсивные образовательные технологии: Методология управления педагогическими инновациями. Монография. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2009. – 480 с.– (Энциклопедия управленческих знаний. Корпоративное образование).

24. *Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б.* Управление персоналом: метод. указания по практикуму. – Самара: СГАУ, 2010. – 80 с.

25. *Герасимов Б.Н., Морозов В.В., Яковлева Н.Г.* Оценка профессионализма в процессе развития компетентности специалиста: Метод. пособие. – Самара: МУЦ, 2002. – 107 с.

26. *Герасимов Б.Н.* Основы теории российского менеджмента: учеб. пособие. – Самара: СМИУ, 2009. – 172 с.

27. *Герасимов Б.Н.* Управление инновационным потенциалом организации: монография. – Самара, СИБиУ, 2009. – 299 с.

28. *Герасимов Б.Н., Черткова И.И.* Развитие процесса управления персоналом: монография. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2010. – 139 с.

29. *Герасимов Б.Н., Морозов В.В., Яковлева Н.Г.* Основные составляющие менеджмента организации// Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики, экономики и права: науч. тр. междунар. науч.-практ. конф. – М.: МГАПИ, 2001. С. 161-166.

30. *Герасимов Б.Н., Яковлева Н.Г.* Профессионализм управленцев: структура, оценка, развитие. – СПб.: СПбГИЭУ, 2003. – 273 с.

31. *Герасимов Б.Н., Морозов В.В., Яковлева Н.Г.* Система управления: понятие, структура, исследование. – Самара: СГАУ, 2002. – 128 с.

32. *Герасимов Б.Н., Морозов В.В., Яковлева Н.Г.* Уровни профессионализма менеджера: содержание, нормативы, оценка: метод. посо-

бие. – Самара: УДЦ, 2001. – 84 с.

33. *Герасимов Б.Н.* Организационное поведение: учеб. пособие. – Самара: СГАУ, 2010. – 168 с.

34. *Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г.* Менеджмент персонала: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 448 с. Серия «Учебники, учебные пособия».

35. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж. Доннели Дж.Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

36. *Гилбрет Ф.* Прикладное изучение движений. – М.: 1925. – 48 с.

37. *Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам организаций и консультантам по управлению: учеб. пособие. – М.: Дело, 2007. – 496 с.

38. *Горбачева А.В., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: учеб. пособие – Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2004. – 286 с.

39. *Гудзовская А.А.* Социально-психологическое исследование становления социальной зрелости: дис. ... канд. психол. наук. – Самара, 1998. – 269 с.

40. *Гурова Л.Л.* Психологический анализ решения задач. – Воронеж: ВГУ, 1976. – 84 с.

41. *Гутгард Р.Д.* Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Управление персоналом. – 2002. – № 5. – С. 24-32.

42. *Дафт Р.* Организации: учеб. для психологов и экономистов: пер. с англ. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – 352 с.

43. *Деркач А.А., Ситников А.П.* Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные технологии. – М.: Луч, 1993. – 88 с.

44. *Десслер Г.* Управление персоналом. – М., 1997. – 210 с.

45. *Джонс Р.* Как сделать карьеру: практ. руководство для всех: Пер. с англ. – Челябинск: Урал ПГО, 1999. – 314 с.

46. *Добротворский И.Л.* Менеджмент. Эффективные технологии: учеб. пособие. – М.: ПРИОР, 2002. – 464 с.

47. *Доценко Е.Л.* Психология манипуляции: феномены, механизмы, защита. – М.: ЧеРо, 2000. – 344 с.

48. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Диалектика, 2000. – 240 с.

49. *Дырин С.П.* Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. – СПб.: Питер, 2006 – 224 с.
50. *Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т.* Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.
51. *Евенко Л.И.* Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика. Тез. докл. междунар. конф. – Алма-Ата: 1996. – С 23-28.
52. *Егоришин А.П.* Управление персоналом: учеб. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
53. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих.
54. *Емельянов А.Л.* Уровни профессионализма в управленческой деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №5. – С. 15-18.
55. *Еропкин А.М.* Организационное поведение: конс. лекций. – М.: ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998. – 96 с.
56. *Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.* Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.
57. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов: пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 400 с.
58. *Иванцевич Дж., Лобанов Л.А.* Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993. – 304 с.
59. *Карпов А.В.* Психология менеджмента: учеб. пособие. – М.: Гардирика, 1999. – 584 с.
60. *Карташева Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.* Поведение в организации: учеб. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 220 с.
61. *Касаткин И.А.* Методология статистической оценки эффективности управления персоналом: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М.: ГУУ, 1999. – 28 с.
62. *Качалов С.Б.* Организационные аспекты повышения квалификации управленческого персонала на рабочем месте: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М.: ГУУ, 2001. – 34 с.
63. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом организации: учеб. – М.: ИНФРА, 2007. – 304 с.
64. *Климов С.М.* Стратегическое управление интеллектуальными ресурсами организации. – СПб.: Общество «Знание», 2001. – 286 с.
65. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство менеджмента: учеб. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 528 с.

66. *Ковалев В.В.* Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 768 с.
67. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 512 с.
68. *Круглов М.И.* Структура управления коллективом. – М.: Русс. дел. лит., 1998. – 768 с.
69. *Лейстер П.* Не дайте себя в обиду: искусство продвижения. Пер. с нем. – Вена, Дюссельдорф: Экон Фериаг, 1976. – 196 с.
70. *Лефевр В.А.* Конфликтующие структуры. – М.: Сов. радио, 1973. – 279 с.
71. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Организация обучения персонала компании. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 192 с.
72. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 176 с.
73. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Современный персонал – технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 376 с.
74. *Макконнел Кэмпбел Р., Ббрю Стэнли Л.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 400 с.
75. *Максимова Л.В.* Управление персоналом организации: основы теории и деловой практик: учеб. пособие – М.: ИНФРА-М, 2009. – 256 с.
76. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятий. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 159 с.
77. *Маслоу А.* Самоактуализирующиеся люди: исследование психического здоровья/ Реферат отдельных глав из книги «Мотивация и личность». – Нью-Йорк: 1970. – 64 с.
78. *Мастенбрук Э.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
79. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2008. – 702 с.
80. *Мехонцева Д.М.* Универсальная теория самоуправления и управления. Прикладные аспекты: социология, политология, право, экология. – Красноярск: Универс, 2000. – 416 с.
81. *Мильнер Б.З.* Теория организации: учеб: 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 864 с.
82. *Молл Е.Г.* Менеджмент. Организационное поведение: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.

83. *Моргунов Е.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Юрайт, 2011. – 561 с.
84. *Мордовин С.К.* Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров: модуль 16. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 360 с.
85. *Музыченко В.В.* Управление персоналом. лекции. – 2-е изд. – М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 528 с.
86. *Никитина И.А.* Эффективность систем управления персоналом. – СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 119 с.
87. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом. – учебник. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
88. Организационное управление / Н.И. Архипова, В.В. Кульба и др. – М.: ПРИОР, 1998. – 448 с.
89. *Орехов В.Д.* Особенности корпоративного обучения менеджеров // Управление персоналом. – 2002. – №5. – С. 26-31.
90. *Орлов В.Д.* МВА для занятых людей // Управление персоналом. – 2002. – № 8. – С. 42-48.
91. Оценка работников управления: под ред. Г.Х. Попова. – М.: Московский рабочий, 1976. – 352 с.
92. *Павлуцкий А.* Управление персоналом: стереотипы и реальность. – Управление персоналом. – №8. – 2002. – С. 53-55.
93. *Павлуцкий А., Алехина О.* «Обучение действием»: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала. – Управление персоналом. – 2001. – № 5. – С. 24-27.
94. *Паркинсон С., Рустомджи М.* Искусство управления: пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 272 с.
95. Персональный менеджмент: учеб. / С.Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 560 с.
96. *Поляков В.А.* Технология карьеры. – М.: Дело Лтд, 1995. – 342 с.
97. Проблемы управления персоналом/ Отв. ред. В.Н. Дулькин. – М.: РГГУ, 1997. – 95 с.
98. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: учеб. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 279 с.
99. *Пудич В.С.* Введение в специальность менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 324 с.
100. *Райс-Джонстон У.* Тактический менеджмент: методы управления в меняющемся мире: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 672 с.

101. *Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М.* Управление персоналом: практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 212 с.
102. Руководство по применению методики экспертных оценок при аттестации и подборе кадров. – СПб.: ЛДНТП, 1991. – 68 с.
103. *Саймон Г.* Менеджмент в организации: пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.
104. *Самыгин С.И.* Управление персоналом. – Ростов Н/Д.: Феникс, 2001. – 512 с.
105. *Сенге П.* Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации: пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999. – 408 с.
106. *Сергиенко С.К.* Центр оценки: групповая деятельность, управленческая технология, исследовательская лаборатория. – М.: ГУУ, 1999. – 184 с.
107. *Сидоренко Е.В.* Мотивационный тренинг. – СПб.: Речь, 2000. – 234 с.
108. *Синк Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. / под ред. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
109. *Ситников А.П.* Акмеологический тренинг: теория, методика. Психотехнологии. – М.: Технол. шк. бизнеса, 1996. – 428 с.
110. *Скотт Дж. Г.* Конфликты, пути их преодоления: Пер. с англ. – Киев: Внешторгиздат, 1991. – 191 с.
111. *Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 248 с.
112. Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие: сб. ст. VII междунар. науч.-метод. конф. / под ред. Б.Н. Герасимова. – Пенза: ПДЗ, 2007. – 183 с.
113. *Сотникова С.И.* Управление карьерой: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.
114. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. учеб пособие / В.Н. Якимов, В.Е. Томашевич, М.А. Постников и др. Под ред. В.Н. Якимова и др. – М.: Экономика, 1989. – 88 с.
115. Социальный менеджмент: учеб. / под ред. Д.В. Валового. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", Акад. труда и соц. отн., 1999. – 384 с.
116. *Стивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

117. *Старобинский Э.Е.* Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. – 241 с.
118. *Супрунова Е.В.* Место и роль человеческого капитала в развитии персонала организации в условиях социальной рыночной экономики // История управленческой мысли и бизнеса: науч. труд. IV межд. конф. – М.: МГУ, ТЕИС, 2001. С. 157 – 166.
119. *Тарасов В.К.* Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: ЛГУ 1989. – 68 с.
120. Теория организаций и организационное проектирование: учеб. пособие / под ред. Т.П. Фокиной, Ю.А. Корсакова, Н.Н. Слонова. – Саратов: СГУ, 1997. – 239 с.
121. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М.: «HRC. Кадровый клуб», Книжный мир, 2001. – 240 с.
122. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2008. – 272 с.
123. *Трифильцева Н.* Мы все учились понемногу // Управление персоналом. – №8. – 2002. – С. 38-39.
124. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
125. Управление организацией: учеб. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина: 2 изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 669 с.
126. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: МГУ, 1997. – 480 с.
127. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 638 с.
128. Управление персоналом организации: учеб пособие / под ред. П.Э. Шлендера. – М.: ИНФРА-М. 2010. – 398 с.
129. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. – 423 с.
130. Управление планированием деловой карьеры перспективных работников. – Кадры. – №4. – 2002. – С. 4-10.
131. Управление современной компанией: Учеб./ Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. М.: ИНФРА-М, 2001. 586 с.
132. *Ураева (Розанова) В.А.* Психология решения управленческих задач. – М.: АНХ при СМ СССР, 1989. – 96 с.
133. *Уразов В.А.* Проблемы и перспективы бизнес-образования россиян // Управление персоналом. – №8. – 2002. – С. 51-53.

134. *Фарсон Р.* Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства: пер. с англ. – К.: София, 2001. – 240 с.
135. *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент: учеб. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.
136. *Федорова Н.В.* Управление персоналом организации: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2008. – 512 с.
137. *Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р.* Экономика: пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 864 с.
138. *Хейне П.* Экономический образ мышления: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 704 с.
139. *Хекхаузен Х.* Психология мотивации достижения: пер. с англ. – СПб.: Речь, 2001. – 240 с.
140. *Холл Р.Х.* Организации: структура, процессы, результаты. учеб. пособие.: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 532 с.
141. *Холопова Т.И., Лебедева М.М.* Протокол и этикет для деловых людей. – М.: Анкил, ИНФРА-М, 1995. – 340 с.
142. *Цыпкин Ю.А.* Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ– АНА, 2001. – 446 с.
143. Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода. под ред. И.Т. Фролова. – М.: Эдиториал УРСС, 1999. – 453 с.
144. *Шаталова Н.И.* Трудовой потенциал работника: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 386 с.
145. *Шекиня С.В.* Управление персоналом современной организации. учеб.-прак. пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
146. *Шепель В.М.* Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Дом педагогики, 2000. – 544 с.
147. *Шестакова Е.П., Яковлева Н.Г.* Управление персоналом: учеб.-метод. комплекс учебной дисциплины по специальности 080507 «Менеджмент организации». – Самара: СФ МГПУ, 2007. – 48 с.
148. *Ширс А.* Подготовка преподавателей курса менеджмента. – М.: Национальный фонд подготовки финансовых и управленческих кадров, Международный центр финансово-экономического развития, 2000. – 176 с.
149. *McGregor D.* The Human Side of Enterprise. – New York: McGraw-Hill, 1960. – 362 p.
150. *Herzberg F., Mauser B., Snyderman B.B.* The Motivation to Work – New York: Wiley, 1959. – 472 p.

151. *Meshoulam I., Baird L.* Proactive Human Resource Management, in: Human Resource Management. – Winter. – 1987. – P 264-287.

152. <http://www.amr.ru>

153. <http://www.aup.ru>

154. <http://www.businesspravo.ru>

155. <http://www.ht.ru>

156. <http://www.mecm.info>

157. <http://www.rssp.gost.ru>

158. <http://www.uhr.ru>

159. <http://www.bcetyt.ru>

160. <http://www.elitarium>

161. <http://www.jim.gevs.ru>

162. <http://onby.ru>