



Государственный
университет
управления



Национальный
фонд подготовки
кадров

Модульная программа для менеджеров



С.К. Мордовин

Управление
человеческими
ресурсами



16



Государственный
университет
управления

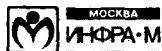


Национальный
фонд подготовки
кадров

Модульная программа для менеджеров

*С.К. Мордовин
Санкт-Петербургский Международный
Институт Менеджмента*

Управление человеческими ресурсами



2000

16

ББК 65.050.2-6я73

УДК 331(075.8)

М 79

Научный редактор Наумов А.И.

Рецензенты:

Элеонора Каттани (Eleonora Cattaneo) — профессор, Chairman of Business Policy Department, SDA Bocconi, Ширяева И.В. — канд. экон. наук, доцент экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 288 с.

ISBN 5-16-000290-1 (Модуль 16)

ISBN 5-16-000350-9

Модуль «Управление человеческими ресурсами» входит в состав 17-модульной программы «Управление развитием организации», впервые разработанной и изданной в России.

Модуль посвящен основным направлениям деятельности кадровых служб в их современном понимании, содержанию управленческого процесса, связанного с подбором, отбором и наймом персонала, планированием человеческих ресурсов, мотивацией и оценкой их труда. Особенностью пособия является использование большого числа учебных конкретных ситуаций и примеров из российской практики

Модульная программа ориентирована на менеджеров высшего и среднего уровней управления, руководителей служб по управлению персоналом, организаторов внутрифирменного обучения, консультантов, а также преподавателей, слушателей учебных заведений дополнительного профессионального образования и школ бизнеса, студентов экономических вузов.

ББК 65.050.2-6я73

ISBN 5-16-000290-1 (Модуль 16)

ISBN 5-16-000350-9

© Государственный университет управления, 1999

© Национальный фонд подготовки финансовых и управленческих кадров, 1999

Ответственность за сведения, представленные в издании, несут авторы.

Обращение к читателю

Заканчивается первое десятилетие после провозглашения рыночных реформ в России. Сквозь дым финансовых скандалов начинают проступать контуры будущей экономики России. Формируются новые индустриальные лидеры, старые гиганты постепенно превращаются в современные компании, а те, кто этого сделать не смог, тихо умирают. Экономика России либо должна стать эффективной, повторив послевоенный рывок Японии и Европы, либо она больше не будет экономикой развитой страны.

Эффективная экономика — это прежде всего эффективное управление. Понимание российскими менеджерами современных концепций управления, умение использовать их в реальной практике, выработка нового общего языка для руководителей — основа формирования управленческой культуры XXI века.

Настоятельная потребность обеспечить каждому менеджеру в любом регионе страны доступ к современным знаниям и ноу-хау в области управления привела к разработке Национальным фондом подготовки финансовых и управленческих кадров (НФПК) одного из крупнейших проектов в области подготовки руководителей.

Было решено в сжатые сроки разработать и издать серию учебно-практических материалов в области менеджмента, отражающих современные тенденции и подходы в области управления, в том числе в условиях России.

Реализация проекта по итогам тендера была предложена Государственному университету управления (ранее ГАУ им. С. Орджоникидзе), высшему учебному заведению, возглавляющему учебно-методическое объединение Министерства образования РФ по специальностям «Менеджмент», «Маркетинг», «Государственное муниципальное управление». Итогом проекта стала модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», состоящая из 17 модулей, — с многих точек зрения событие, не имеющее прецедента в российском бизнес-образовании.

Впервые в России издается не отдельный учебник или учебники, а именно модульная программа, как целостная серия учебных материалов по ключевым разделам менеджмента. Практика издания подобных программ прекрасно зарекомендовала себя за рубежом.

Впервые удалось объединить в качестве авторов ученых, работающих в ведущих учебных центрах: Государственном университете управления, Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, Высшей школе экономики — Государственном университете, Санкт-Петербургском Международном Институте Менеджмента, Высшей школе приватизации и предпринимательства, консультантов, руководителей-практиков.

Впервые результаты проекта столь масштабно тиражируются по регионам — общий тираж разработанных материалов превышает

100 тыс. экземпляров, — ориентируясь при этом прежде всего на менеджеров компаний, предприятий, фирм.

Впервые перед авторами была поставлена цель, чтобы каждый сколько-нибудь крупный вывод, раздел или параграф в модулях они сопровождали примерами из российской хозяйственной или управленческой практики. И во многом, как мы надеемся, эта задача авторами реализована.

По нашему убеждению, сегодня нельзя изучать менеджмент, используя только зарубежные, пусть и отлично написанные, учебники и пособия, поскольку управление в России очевидно имеет свою специфику и неповторимые особенности.

Поэтому модульная программа представляет собой «золотую середину», сочетая достижения западных авторитетов в области менеджмента с российскими подходами, что нашло отражение в обязательном включении в каждый модуль учебных конкретных ситуаций на примере российских предприятий и фирм.

Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» будет полезна прежде всего менеджерам высшего и среднего звена управления, работающим в коммерческих организациях, корпорациях, на промышленных и торговых предприятиях. Для них ценность модульной программы в целом и отдельных ее элементов — модулей — состоит в том, что эти материалы разрабатывались как инструмент освоения конкретных управленческих технологий и навыков. Они, насколько это возможно, учат управлению реальному, а не умозрительно-теоретическому.

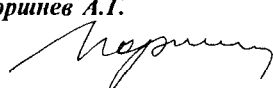
Модульная программа, и в этом еще одна ее особенность, ориентирована на руководителей служб управления персоналом и их подразделений, которые занимаются организацией внутрифирменного обучения. Каждый модуль разрабатывался таким образом, чтобы на его основе можно было построить соответствующий семинар или цикл обучения непосредственно в организациях.

И наконец, впервые изданная в России модульная программа «Управление развитием организации» может быть использована преподавателями, специалистами в области управленческого консультирования, многочисленной армией студентов и слушателей (особенно программ МВА, других форм специализированного дополнительного профессионального образования).

Генеральный директор
Национального фонда подготовки
финансовых и управленческих кадров
Семенов С.П.



Ректор
Государственного
университета управления
Поршнев А.Г.



Учебные цели модуля

- Сформировать представление об основных направлениях деятельности в области управления человеческими ресурсами в современных организациях.
- Дать представление об основных методах оценки эффективности работы по управлению человеческими ресурсами в современных организациях.
- Научить организовывать практическую работу по управлению человеческими ресурсами в современных организациях.

СОДЕРЖАНИЕ

Учебные цели модуля	V
Краткое содержание модуля	XII
Общая структура модульной программы	XIV
Особенности изучения модуля	XV
Учебный элемент № 1.	
Введение в «Управление человеческими ресурсами»	3
Учебные цели элемента	
1.1. Аксиомы управления человеческими ресурсами	3
1.2. Основные понятия	6
1.3. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами	7
1.4. Основная деятельность по управлению человеческими ресурсами	14
1.5. Особенности управления человеческими ресурсами на современных российских предприятиях	18
Конкретная ситуация: «Управление по целям»	22
Учебный элемент № 2.	
Департамент по управлению человеческими ресурсами: организация и функции	31
Учебные цели элемента	
2.1. Роль и место подразделений по управлению человеческими ресурсами в организации	31
2.2. Задачи подразделения по управлению человеческими ресурсами	34
2.3. Функции подразделения по управлению человеческими ресурсами	35
2.4. Права подразделения по управлению человеческими ресурсами	36
2.5. Взаимодействие подразделения управления человеческими ресурсами с другими структурными подразделениями организации	37
2.6. Определение политики в области управления человеческими ресурсами	38
2.7. Современная организация подразделений по работе с персоналом	40
Конкретная ситуация: «Уходя, уходи...»	42
Приложение	46

Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия	46
---	----

Учебный элемент № 3.

Планирование человеческих ресурсов 51

Учебные цели элемента

3.1. Цели планирования	51
3.2. Процесс планирования	52
3.3. Распределение ответственности между линейными руководителями и кадровыми подразделениями	56
3.4. Методы планирования	56
3.5. Процесс планирования персонала в российских организациях	59
Конкретная ситуация: «Новости из Усть-Лабинского ЛПУМГ»	60
Приложение	63
Программные продукты для кадровых подразделений	63

Учебный элемент № 4.

Анализ работы 65

Учебные цели элемента

4.1. Содержание анализа работы	65
4.2. Этапы анализа работы	67
4.3. Распределение ответственности	68
4.4. Описание рабочих мест	69
4.5. Подготовка функциональных обязанностей	70
4.6. Определение квалификационных требований	79
4.7. Методы получения информации для анализа работы	80
4.7.1. Саморегистрация	80
4.7.2. Интервьюирование	81
4.7.3. Контрольные списки вопросов	81
4.7.4. Опросники	81
4.7.5. Рабочие дневники	85
4.7.6. Групповые методы	87
4.7.7. Наблюдение	87
4.7.8. Метод критических ситуаций	87
4.8. Практика проведения анализа работы в российских компаниях	87
Конкретная ситуация: «Ахиллесова пята»	91
Приложения	94
Должностная инструкция энергетика цеха	94
Должностная инструкция начальника бюро оформления и статистики отдела кадров	97

Учебный элемент № 5.**Процесс подбора, отбора и найма персонала 99****Учебные цели элемента**

5.1. Процесс подбора персонала	99
5.2. Создание кадрового резерва	102
5.3. Определение требований к кандидатам	103
5.4. Внешний и внутрифирменный поиск кадрового резерва	104
5.5. Внутренние источники подбора	106
5.5.1. Должностные уведомления и конкурс вакансий	106
5.5.2. Рекомендации от работников организации	107
5.5.3. Выдвижения и переводы	107
5.5.4. Привлечение бывших работников и кандидатов	108
5.6. Внешние источники подбора	110
5.6.1. Средства массовой информации	110
5.6.2. Интернет	111
5.6.3. Неформальные каналы	111
5.6.4. Образовательные организации	112
5.6.5. Профессиональные клубы и ассоциации	113
5.6.6. Агенты-распространители	113
5.6.7. Переманивание сотрудников	113
5.6.8. Биржи труда	113
5.6.9. Рекрутинговые агентства	114
5.7. Содержание процесса отбора персонала	117
5.7.1. Этапы отбора	117
5.7.2. Сбор документов	118
5.7.3. Анализ документов	118
5.7.4. Процедура проведения собеседования	119
5.7.5. Определение профессиональной пригодности	122
5.7.6. Анализ результатов отбора	123
5.8. Нормативно-правовая база найма работников	124
5.8.1. Трудовой договор (контракт)	125
5.8.2. Виды трудового договора (контракта)	127
5.8.3. Дополнительные условия трудового договора. Испытательный срок	130
5.8.4. Отличие трудового договора от смежных видов договоров	131
Конкретная ситуация: «Если бы я был директором...»	133
Приложения	139
Подбор, отбор и наем персонала на предприятии «Волготрансгаз», ПАО «ГАЗПРОМ»	139

Методические рекомендации по порядку приема новых сотрудников на предприятие (из опыта Московского завода полиметаллов)	146
Документация по отбору персонала НПО «Катод»	152

Учебный элемент № 6.

Ориентация, оценка и обучение персонала 157

Учебные цели элемента

6.1. Ориентация работника	157
6.1.1. Введение в должность	157
6.1.2. Программы введения в должность	158
6.1.3. Участники процедуры	158
6.1.4. Организация процедуры	158
6.1.5. Список необходимых действий	160
6.1.6. Первый день	160
6.1.7. До конца периода адаптации	161
6.2. Мотивация персонала	161
6.2.1. Мотивы	161
6.2.2. Теории содержания мотивации	163
6.2.3. Теории процесса мотивации	164
6.2.4. Стимулирование	165
6.3. Оценка персонала	166
6.3.1. Предмет оценки	167
6.3.2. Цели и методы оценки	168
6.3.3. Современная российская практика	171
6.3.4. Государственное предприятие «Адмиралтейские верфи»	172
6.3.5. Открытое акционерное общество «Санкт-Петербургский Междугородный Международный Телефон»	175
6.4. Обучение	177
6.4.1. Разделение ответственности между линейными руководителями и кадровыми службами	178
6.4.2. Содержание процесса обучения	179
6.4.3. Оценка потребностей в обучении, определение приоритетов	180
6.4.4. Цели и задачи обучения	182
6.4.5. Методы обучения	185
6.4.6. Оценка эффективности обучения	188
Конкретная ситуация: «Кадры решают все...»	189
Приложения	191
Пакет оценки персонала компании ОТИС	191
Методы оценки персонала	197

Учебный элемент № 7.**Системы оплаты и стимулирования персонала 206****Учебные цели элемента**

7.1. Содержание деятельности по оплате работы	206
7.2. Процесс управления оплатой работника	209
7.2.1. Анализ различных видов оплаты	210
7.2.2. Оценка работы	212
7.2.3. Группировка аналогичных видов работ по тарифным разрядам	215
7.3. Распределение ответственности	218
7.4. Политика организации в области оплаты	219
7.5. Правовые ограничения при разработке систем оплаты	223
7.6. Системы оплаты работы	225
7.7. Премияльные системы	230
Конкретная ситуация: «Сатурн» почти не виден»	232
Приложения	234
Современная российская практика	234
Оплата и стимулирование работников в АКБ «АНИМАБАНК»	234
Виды льгот, используемых для различных категорий работников	236
Система премирования и льгот в Вуктыльском газопромисловом управлении предприятия «Севергазпром»	238

Учебный элемент № 8.**Эффективность управления человеческими
ресурсами..... 243****Учебные цели элемента**

8.1. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	243
8.2. Аудит человеческих ресурсов	244
8.2.1. Этические аспекты аудиторской проверки	247
8.3. Оценка человеческих ресурсов при помощи исследования	248
8.4. Информационная система о человеческих ресурсах	249
8.4.1. Цели информационной системы управления персоналом	249
8.4.2. Области применения	250
8.4.3. База данных	250
8.4.4. Доступ к информации	251
8.5. Коммуникации в организации	251
8.5.1. Публикации	252

8.5.2. Система приема предложений	252
8.6. Исследования в области управления персоналом	253
8.6.1. Типы исследований	254
8.6.2. Методы исследований	255
8.7. Оценка и измерение эффективности управления персоналом	258
8.7.1. Методы оценки	259
Конкретная ситуация: «Сказка про Била»	260
Глоссарий	265
Библиография	267
Список использованной литературы	268
Список рисунков	269
Список таблиц	270

Краткое содержание модуля

Модуль «Управление человеческими ресурсами» содержит краткий обзор основных современных концепций и подходов в области управления персоналом. Структура материала модуля организована с учетом максимального удобства как для самостоятельного изучения, так и для организации работы преподавателя или консультанта по управлению.

Модуль не является только учебником или учебным пособием, он призван удовлетворить потребности широкого круга отечественных менеджеров в знаниях и практических рекомендациях в области управления человеческими ресурсами предприятий различных отраслей российской экономики и форм собственности.

В материале модуля приведены основные понятия, описана эволюция концепций управления человеческими ресурсами: от использования трудовых ресурсов до управления человеческими ресурсами. Раскрыты основные аспекты деятельности, связанной с управлением человеческими ресурсами, распределением ответственности за нее. Показаны особенности управления человеческими ресурсами на современных российских предприятиях.

Учебный элемент модуля раскрывает роль и место подразделений по управлению человеческими ресурсами в организационной структуре современного предприятия. Дано определение политики и стратегии в области управления человеческими ресурсами. Описана современная организация работы подразделений кадровых служб предприятия.

Достаточно подробно рассмотрены вопросы планирования потребности в человеческих ресурсах, цели планирования, процесс планирования, распределение ответственности между линейными руководителями и кадровыми подразделениями. Уделено внимание современным методам планирования персонала и оценке эффективности этой работы.

В материалах модуля раскрыто содержание анализа работы, распределение ответственности за нее между линейными и кадровыми менеджерами, определены потребители результатов анализа. Приведены методы анализа и описания рабочих мест, раскрыто содержание деятельности по определению квалификационных требований, раскрыты психологические и правовые аспекты анализа работы.

Подробно освещены различные аспекты процесса создания кадрового резерва, ответственность за создание кадрового резерва. Приведены основные концепции подбора кадров, внутрифирменные и внешние источники поиска кадрового резерва. Описано со-

держание процесса отбора и найма персонала. Приведены этапы и методы отбора кандидатов, рассмотрены подходы к определению эффективности работы по подбору кадров.

В учебных элементах рассмотрены вопросы обучения и развития персонала, разделения ответственности между линейными руководителями и кадровыми службами. Отдельно проанализированы современные подходы к оценке потребности в обучении, определению приоритетов, методов обучения, оценке эффективности этой работы.

В материалах модуля также раскрыты современные аспекты оценки работы, цели и методы организации оценки работы, распределение ответственности и использование результатов оценки эффективности работы. Значительное внимание уделено рассмотрению современных систем оплаты работы и поощрения персонала, конкретного содержания деятельности по оплате работы. Рассмотрены системы индивидуального и группового поощрения, а также виды льгот, используемых для различных категорий работников.

В каждом учебном элементе приводятся примеры из практики отечественных и зарубежных компаний, а также ситуационные задачи, подготовленные на современном российском материале. В качестве приложений даны практические формы, положения, договоры и прочие материалы, применяемые на ведущих российских предприятиях при работе с персоналом.

Общая структура модульной программы

Модуль 1
Как работать
с модульной
программой

Введение в управление организацией

Модуль 2
Организация
и ее деловая среда

Модуль 3
Общее управление
организацией:
принципы
и процессы

Управление развитием организации

Модуль 4
Стратегическое
управление

Модуль 5
Управление
производительностью
и качеством

Модуль 6
Реструктуризация
управления
компанией

Модуль 7
Управление
инновациями

Модуль 8
Управление
программами
и проектами

Модуль 9
Лидерство
и практические
навыки менеджера

Модуль 10
Организация
и управление
внешнеэкономической
деятельностью

Модуль 11
Антикризисное
управление

Модуль 12
Использование
услуг
профессиональных
консультантов

Функции управления

Модуль 13
Управление
маркетингом

Модуль 14
Управление
финансами

Модуль 15
Управление
производством
и операциями

Модуль 16
Управление
человеческими
ресурсами

Модуль 17
Управление
информационными
ресурсами

Особенности изучения модуля

*Каждый человек — это целая книга,
если только вы знаете, как ее читать.*

Вильям Ченнинг,
американский писатель

Особенности изучения модуля «Управление человеческими ресурсами» определяются в первую очередь его гуманистическим содержанием. Поэтому очень важна общая базовая подготовка в области управленческой психологии, организационного поведения, коммуникаций. Здесь может оказаться весьма полезно предварительно изучить модуль 9 «Лидерство и практические навыки менеджера».

Важно также предварительно изучить все модули блока «Управление развитием организации» (модули 4–12), имея в виду, что управление человеческими ресурсами — это *одна из функций управления*.

Следует также учитывать специфику человеческих ресурсов, которая состоит в следующем:

- Люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие — эмоционально-осмысленная, а не механическая, и следовательно, процесс взаимодействия между организацией и работником является двусторонним.
- Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, а это — наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.
- Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30–50 лет, соответственно отношения между работником и организацией могут иметь долговременный характер.
- Люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи или возможности для реализации этих целей. Удовлетворенность работника взаимодействием с организацией является таким же необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность со стороны организации.

Материал модуля построен по принципу последовательного изучения отдельных аспектов управления человеческими ресурсами, что должно помочь изучающему последовательно осваивать всю «технологическую цепочку». Это — эффективный способ перейти к последующему элементу — только после основательного освоения материала предыдущего.

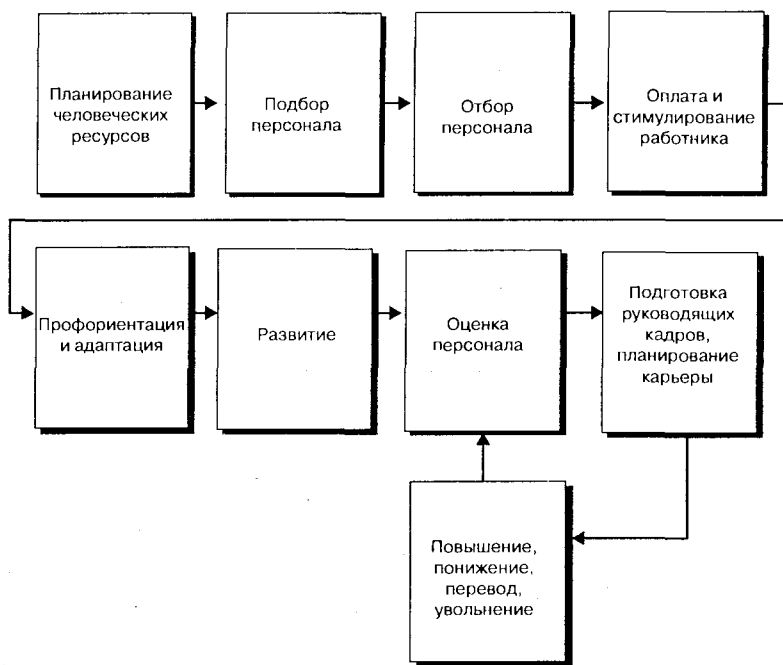


Рис. 1. Направление работы с человеческими ресурсами

Существенным подспорьем в освоении содержания модуля является разнообразный дополнительный материал – примеры, иллюстрации, практические ситуации, приложения. Этот материал подготовлен не только для преподавателей или консультантов, но и для менеджеров, самостоятельно изучающих модуль. При этом весьма важно не снижать значения тщательной проработки названного материала, несмотря на его «дополнительный» статус.

Чрезвычайно важно и, как представляется, практически полезно самостоятельно заполнять рекомендованные в тексте формы и готовить на основе данных рекомендаций конкретные документы для Вашего предприятия. При этом весьма полезным стало бы обсуждение подготовленных в ходе изучения модуля материалов в Вашей организации. Главная задача модуля как раз и состоит в том, чтобы помочь Вам не только получить некоторые новые знания в области управления человеческими ресурсами, но и разработать Ваш собственный инструментарий применения этих знаний в практической управленческой деятельности.

Учебные элементы

Учебный элемент № 1. Введение в «Управление человеческими ресурсами»

*Ставя на первое место людей, вы никогда не совершите
ошибки – даже когда будете делать деньги.*

Майкл Марке,
основатель «Marks & Spencer»

Учебные цели элемента

- Научить ориентироваться в двух ролях управления человеческими ресурсами (стратегической и оперативной).
- Дать представление о разделении ответственности по управлению человеческими ресурсами между линейными руководителями и работниками кадровых служб.
- Познакомить со спецификой управления человеческими ресурсами на российских предприятиях.

1.1. Аксиомы управления человеческими ресурсами

Менеджеры во всем мире выработали некоторые общие практические подходы к проблемам управления человеческими ресурсами. Несмотря на существенные различия в подходах на разных предприятиях, в разных странах, в разных управленческих и корпоративных культурах, успешные предприятия придерживаются некоторых схожих взглядов. Ввиду несомненной очевидности эти подходы можно назвать аксиомами. Их непременно следует знать и применять в каждодневной практике управления персоналом каждому менеджеру, независимо от его уровня.

Евгений Анатольевич Плаксенков – один из известных петербургских консультантов по управлению, директор специальных программ для предприятий Санкт-Петербургского Международного Института Менеджмента (ИМИСП). Почти всегда, возвращаясь с первой встречи с заказчиком, он рассказывает коллегам одну и ту же историю. Первый руководитель предприятия описывает всевозможные трудности – проблемы с финансами, сложности со сбытом, ненадежные поставщики и т.п. – и просит конкретных рецептов для решения проблем. Плаксенков, вникнув в существо дела,

как правило, начинает выяснять профессиональные и человеческие свойства соответствующих руководителей (финансового директора, маркетолога, начальника отдела снабжения) и их подчиненных. Такой поворот в переговорах чаще всего удивляет заказчика, так как он обычно не помнит первую аксиому.

Аксиома 1:

Любая проблема предприятия — это проблема управления человеческими ресурсами.

Георгий Романович Шерстнев — руководитель известной петербургской консультационной фирмы «БизнесЛинк-Консалтинг». Большинство клиентов его фирмы квалифицированно работают с персоналом и в результате добиваются стабильного положения на рынке. Вместе с тем Георгий Романович часто говорит о потребительском отношении многих работодателей к своим работникам, основное внимание они уделяют лишь тем, кто трудится на предприятии сегодня. Учитывая благоприятную для них ситуацию на современном рынке рабочей силы, редкие клиенты вкладывают средства в развитие персонала, и редко кто из них заботится о разработке осмысленной политики в области подбора персонала и работе с теми, кто рано или поздно уходит с предприятия. Результат легко предсказать — «неожиданные» проблемы с кадрами на вполне благополучных предприятиях. Этого не происходит там, где помнят вторую аксиому.

Аксиома 2:

Персонал предприятия — это не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придет, и те, кто его покидает.

Владимир Иванович Исаков, высококвалифицированный бухгалтер, подал заявление в посольство Германии с просьбой о въезде в эту страну на постоянное местожительство и начал активно искать работу в совместном предприятии. Цель — до отъезда из России получить конкретный опыт работы по западным бухгалтерским стандартам для успешного трудоустройства в дальнейшем.

Руководитель российско-итальянского предприятия, уволив за отсутствие должной квалификации главного бухгалтера, активно вел поиски соответствующего кандидата, имея в виду его длительную работу на фирме. Исаков показался ему именно таким работником и вскоре был принят на постоянную работу.

Через восемь месяцев Владимир Иванович получил долгожданное разрешение германских властей и, приобретя необходимый ему опыт, уволился. В результате долговременные планы работодателя в отношении Исакова рухнули, и фирма вновь осталась без главного бухгалтера.

А ведь этой «неожиданности» могло бы и не случиться, «помни руководитель третью аксиому.

Аксиома 3:

Понимание и сближение целей работодателя и работника — кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.

Станислав Владимирович Шекшня, один из руководителей компании «ВЫМПЕЛКОМ», считает вполне естественным, что линейные руководители вместе со специалистами по человеческим ресурсам несут ответственность за решение основной задачи управления человеческими ресурсами — повышение эффективности их использования. Кадровые подразделения решают эту задачу путем создания общих условий (систем, процедур, программ), способствующих реализации потенциала каждого сотрудника, и контроля за его продвижением по службе. Линейные же руководители осуществляют ежедневное управление людьми, т.е. заставляют эти системы работать. Наверное, успешность деятельности Шекшни обусловлена не в последнюю очередь и тем, что он активно применяет в своей управленческой практике четвертую аксиому.

Источник: Шекшня С.В. *Управление персоналом современной организации*. М.: Библиотека журнала «Управление персоналом», 1996.

Аксиома 4:

Любая проблема управления человеческими ресурсами — это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.

В результате исследования, проведенного в 1997 г. Национальным фондом подготовки финансовых и управленческих кадров, сегодня за кадровыми службами российских предприятий, как правило, закреплены лишь регистрационно-учетные функции: ведение кадровой документации (96%); учет движения персонала (83%); подбор персонала (80%); обучение (67%). Стратегия управления персоналом не только не разрабатывается на подавляющем большинстве обследованных предприятий, но и в принципе считается совершенно бесперспективным занятием (85%). В этой связи следовало бы всем отечественным управленцам еще раз напомнить последнюю аксиому.

Источник: Барьеры в развитии менеджмента. *Заключительный отчет по пилотному проекту 211а*. М.: НФПК, 1997.

Аксиома 5:

В управлении работниками всегда присутствуют как стратегический (управление человеческими ресурсами), так и оперативный (управление персоналом) аспекты.

1.2 Основные понятия

В современной практике управления при всем многообразии подходов сформировались основные понятия в области управления человеческими ресурсами, которые одинаково воспринимаются всеми современными менеджерами. Важно не только знать, но и одинаково трактовать их содержание. В Глоссарии приводятся определения некоторых часто встречающихся понятий. Приведем здесь лишь основные.

Управление человеческими ресурсами (*human resource management*) – это планирование и управление человеческими ресурсами организации.

В ряде современных работ (Лум. 3) встречается расширительная трактовка понятия «управление человеческими ресурсами» – это стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

Анализ работы (*job analysis*) – процедура систематического сбора и анализа информации о содержании работы, требованиях к работникам и условиях, в которых работа выполняется.

В результате сбора и анализа такой информации появляется возможность определить функциональные обязанности для каждого работника предприятия и квалификационные требования к самим работникам.

Планирование человеческих ресурсов (*human resource planning*) – анализ и определение потребности в человеческих ресурсах для обеспечения достижения целей организации.

Функциональные обязанности (*job description*) – изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственность работника.

Квалификационные требования (*job specification*) – перечень знаний, навыков, подходов, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работы.

Карьера (*career*) – последовательность должностей, занимаемых работником на протяжении жизни.

Подбор персонала (*recruiting*) – процесс создания базы данных о работниках необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале.

Отбор персонала (*selection*) – процесс выбора кандидатов с необходимыми квалификациями для занятия конкретных должностей в организации.

Ориентация (*orientation*) – спланированное ознакомление новых работников с организацией, ее работниками и содержанием работы.

Обучение (*training*) – систематический процесс, в ходе которого работники приобретают или изменяют навыки или знания, необходимые для выполнения работы.

Оценка персонала (*performance appraisal*) – процесс определения эффективности деятельности сотрудников, направленной на достижение целей организации.

Развитие человеческих ресурсов (*human resource development*) – деятельность, направленная на развитие способностей работников с целью их постоянного роста и развития.

Ротация рабочей силы (*job rotation*) – процесс перевода работника с одной работы на другую.

1.3. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами

Управление персоналом как специализированная функция в организации начала официально формироваться незадолго до 1900 г. До этого времени большинство решений относительно найма, увольнения, профессиональной подготовки и урегулирования вопросов заработной платы принималось отдельными менеджерами. Исследования в области научного управления, проводившиеся Фредериком У. Тейлором и другими учеными, начиная с 1885 г., оказали помощь менеджменту компаний в определении способов придания работе большей эффективности и снижения ее утомительности, повышая таким образом производительность труда работников.

По мере укрупнения организаций многие руководящие функции, такие, как закупка и управление персоналом, стали выполняться специалистами. Первые агенты по найму были приняты на работу в компанию *B.F. Goodrich* в 1900 г. Озабоченность в отношении общих небезопасных условий работы и детского труда привела к принятию некоторых государственных законов, защищающих интересы рабочих, начиная с 1908 г.

Рост размеров организаций привел также к созданию первых департаментов по вопросам персонала приблизительно в 1910 г. Появились труды Фрэнка и Уильяма Гилбретов, относившиеся к построению структуры выполняемых задач и их эффективности. Исследования, проводившиеся Элтоном Мэйо в середине 20-х годов, выявили влияние, оказываемое рабочими группами на отдельных работников. В конечном итоге эти исследования привели к разработке принципов и применению приемов консультирования и тестирования работников в промышленности.

В 30-е годы принятие нескольких крупных законов о труде привело к росту профсоюзов. Повышение значимости коллективного соглашения и взаимоотношений между профессиональными союзами и руководством, последовавшие за ростом влияния профессиональных союзов в 40-е и 50-е годы, расширило сферу ответственности подразделений, занимающихся вопросами персонала во многих организациях, особенно в области производства, коммунальных услуг и транспорта. Так, ведение учета заработной платы и пенсионных начислений, организация посещений акционеров, поддержание связи с учебными заведениями, а также организация пикников для работников компании часто становились основными задачами департаментов по работе с персоналом. Роль департамента персонала в организации в качестве штатной функции, обеспечивающей поддержку оперативным (линейным) департаментам, в этот период расширилась, а проблемы взаимоотношений между линейными и функциональными подразделениями стали оказывать существенное влияние на работу департаментов (или отделов) человеческих ресурсов в последующие десятилетия.

Повышенные законодательные требования и ограничения, ставшие следствием развития социального законодательства в 60-е и 70-е годы, потребовали серьезных изменений в работе департаментов персонала большинства организаций. Им пришлось повысить свой профессионализм и уделять больше внимания различного рода законодательным тонкостям в отношении политики и практики. Кроме того, организации стали смотреть по-новому на участие работников в повышении эффективности деятельности компании. В результате автоматизации и изменения должностной структуры повысились производительность и качество работы персонала.

В 80-е годы стратегическая роль управления человеческими ресурсами стала особенно существенной, поскольку организации сокращали свой штат, закрывали заводы или проводили «структурную перестройку». Способность иностранных компаний Японии, Кореи и других стран превзойти в производственном отношении компании, расположенные в США, заставила и американские фирмы искать пути повышения эффективности. Перемещение работников и профессиональная подготовка тех, кто остались, превратилась в основную заботу кадровых подразделений.

В 90-е годы одной из основных сфер интересов управления человеческими ресурсами становится работа в условиях многообразия рабочей силы. Кроме того, большое внимание стало уделяться компьютеризации деятельности кадровых подразделений даже в не-

больших фирмах. Значимость прав работников, например, при тестировании на предмет употребления наркотиков и ограничений, устанавливаемых для курящих работников, будет по-прежнему оказывать влияние на управление человеческими ресурсами.

В сжатом виде тенденции изменений в подходах к управлению человеческими ресурсами можно отразить в табл. 1.1 (*Лит. 1*).

Таблица 1.1

Подходы к управлению человеческими ресурсами

Период времени, год	Основные заботы менеджмента	Отношение менеджмента к работникам	Деятельность по управлению персоналом
До 1890	Производственные технологии	Безразличие к нуждам работников	Системы дисциплинарного воздействия
С 1890 по 1910	Социальное обеспечение служащих	Работникам нужны безопасные условия труда и возможности роста	Программы по безопасности, уроки английского языка, воодушевляющие программы
С 1910 по 1920	Эффективность задач	Работникам требуется высокая заработная плата при условии повышения производительности труда	Исследования движений во время работы и затрачиваемого времени
С 1920 по 1930	Индивидуальные различия	Учет индивидуальных различий работников	Психологическое тестирование и консультации для работников
С 1930 по 1940	Профсоюзное движение	Работники – сила, противостоящая руководству	Программы коммуникации работников, анти-профсоюзные приемы
С 1940 по 1950	Экономическая безопасность	Работникам требуется экономическая защита	Пенсионные планы для работников, планы по здравоохранению, привилегии
1950–1960	Человеческие взаимоотношения	Работникам требуется учет их мнения при управлении	Профессиональная подготовка менеджеров (ролевые игры, подготовка, обучение навыкам уделения внимания различным аспектам)
1960 по 1970	Соучастие	Работники требуют участия в принятии решений	Приемы соучастного менеджмента
1970 по 1980	Сложность задачи	Работникам необходима работа, которая заставляет их решать сложные задачи и соответствует их способностям	Обогащение должностных обязанностей, интегрированные группы постановки и решения задачи и т.д.
1980 по 1990	Перемещение работников	Служащим нужна работа, потерянная при экономических спадах, из-за международной конкуренции и вследствие изменений в технологии	Опережение, переподготовка, изменение структуры
1990 по 2000	Изменения в составе рабочей силы и ее нехватка	Работникам требуется большая гибкость рабочего дня, льгот, проводимой в отношении них политики	Стратегическое планирование, права работников, профессиональная подготовка, гибкая система льгот, компьютеризация и т.д.

Достаточно выразительно иллюстрирует эволюцию концепций управления персоналом пример работы с человеческими ресурсами на всемирно известной фирме *Hewlett-Packard* (Лум. 1).

Функциональная роль человеческих ресурсов на *Hewlett-Packard* переживает изменения. Перестав заниматься решением «человеческих» проблем, специалисты *HP* превратились в «силовой привод руководства» — что означает, что они помогают менеджерам самим решать человеческие проблемы. Вместо того, чтобы заниматься всем, что руководство желает делегировать по данному аспекту, кадровое подразделение теперь оказывает помощь, дает оценку и повышает качество процесса руководства. Это означает полное изменение функции этого подразделения.

Фирма была создана в 1939 г. двумя инженерами-электриками из Стэнфорда, работавшими в компании *Palo Alto*, Биллом Хьюлеттом и Дэвидом Паккардом, чьи усилия в развитии технологии привели к созданию *California's Silicon Valley*. Поначалу растущая компания стала известна своим новаторством в области внедрения опыта и ценностей, учитывающих интересы людей, получивших позднее отражение в своде организационных положений, называемых *The HP Way* (методы управления персоналом).

Лишь в 1956 г., через 17 лет после основания компании, Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард договорились о введении функции управления персоналом. Их нежелание ввести эту функцию со времени основания компании строилось на твердой убежденности в том, что менеджеры должны отвечать за все связанные с человеческими вопросами аспекты бизнеса. Они боялись, что создание специального департамента может привести к снижению эффективности руководства в данных областях. «Маятник внутри нашей компании сместился в том направлении, которого опасались Дэйв и Билл, — говорит Пит Петерсон, вице-президент по вопросам персонала. — Теперь мы немного возвращаем его назад в другом направлении. Департамент человеческих ресурсов на *Hewlett-Packard* становится дополнением руководства, а не его заменой».

В общих чертах новым стратегическим предназначением функции управления персоналом является создание среды, способствующей росту человеческих ценностей, обеспечивающей более высокое качество и более эффективно использующей ресурсы. Вместе с высшим руководством функционального подразделения по человеческим ресурсам на *Hewlett-Packard* Петерсон сформулировал новый взгляд на работу этого департамента:

- Оказывать содействие, давать оценку и повышать качество управления работой в команде.
- Вносить свой вклад в принятие деловых решений, а также способствовать изменениям, соответствующим основным ценностям компании *Hewlett-Packard*.
- Управлять процессами, связанными с человеческими вопросами, которые определяются как процессы, за которые департамент человеческих ресурсов несет непосредственную ответственность.

Одной из целей управления человеческими ресурсами, установленной Петерсоном в помощь достижению целей компании, было доведение отношения специалистов по персоналу до одного на каждые 75 служащих. Когда эта цель была поставлена перед департаментом, это отношение было равно 1 : 56. Два года спустя оно равнялось 1 : 68, что означало улучшение на 26% за два года, а также экономию средств в департаменте на сумму более 25 млн дол.

Уже достигнутые цели входят в следующий впечатляющий список:

1. Ускоренная 12-месячная программа развития, направленная на достижение личного роста среди обладающих высоким потенциалом женщин и представителей групп меньшинств, каждый из которых имеет наставника среди высшего уровня руководства.

2. Конференция женщин-техников, которая продемонстрировала достижения среди инженеров и ученых — представителей женской половины человечества.

3. Льготы, предоставляемые служащим, работающим неполный рабочий день, но по крайней мере 20 ч в неделю.

4. Видеофильм, демонстрирующий усилия компании в направлении развития руководства.

5. Процедуры измерения связи между общими оценками работы менеджеров и результатами их руководства, например: результатами обзоров морального духа служащих, маркетинговыми планами, доходностью, ростом, а также достижением успеха в разработке новой продукции.

6. План действий по увеличению количества нанимаемых на работу и продвигаемых по службе женщин, имеющих физические недостатки, пожилых рабочих в Японии, на Тайване, в Германии и других странах, в которых *Hewlett-Packard* осуществляет свою деятельность.

7. Компьютерная база данных, называемая «Практической горячей линией» (*Practices Hotline*), связывает специалистов по человеческим ресурсам организаций во всем мире.

8. План равномерного распределения рабочей силы, помогающий компании избегать увольнений и достигать целей ее работы без увольнений.

9. Программа гибкой рабочей силы, которая дает компании возможность гибкого подхода к перераспределению персонала в различных сферах деятельности организации по мере необходимости.

Эти изменения повысили роль управления человеческими ресурсами в достигаемом успехе на *Hewlett-Packard*. Тем не менее, задача постоянного совершенствования управления человеческими ресурсами стоит перед всеми организациями, включая *Hewlett-Packard*.

В предреволюционной России (*Лит. 2*) управление персоналом напоминало ситуацию, существовавшую в Англии или в США в середине прошлого века, — руководители предприятий решали проблемы, связанные с управлением людьми, по мере их возникновения на основе жизненного опыта, традиций и религиозных заповедей, а специальные чиновники занимались вопросами рабочего быта, здравоохранения и образования.

Интересно отметить, что в России, где были сильно развиты патерналистские отношения между крестьянами, составляющими подавляющее большинство населения, и помещиками, патернализм часто воспроизводился в отношениях между владельцами и управляющими индустриальных компаний, с одной стороны, и наемными работниками — с другой. В начале нынешнего века были широко распространены неденежные виды вознаграждения и льготы — администрация заводов и фабрик организовывала столовые,

школы, больницы для рабочих и их семей, строила жилье, создавала (часто в принудительном порядке) сберегательные кассы. Размер денежного вознаграждения (зарботной платы) при этом был на значительно более низком уровне, чем в Западной Европе или США.

В советский период отделы кадров появились практически во всех организациях, однако их функции заметно отличались от того, чем занимались подразделения с тем же названием в странах с рыночной экономикой. Три фактора общественной жизни того периода определили их специфику:

- централизованное руководство народным хозяйством,
- политизация экономики,
- тоталитарная идеология.

Идея коммунистических лидеров заключалась в том, чтобы национализировать всю экономику страны и управлять ею из центра как единой фабрикой. При таком сценарии экономические организации теряли самостоятельность, а вместе с ней и необходимость выполнять многие свойственные им в рыночной экономике функции. Предприятиям не нужно было вести переговоры с профсоюзами о заработной плате, продолжительности рабочей недели, оплачиваемом отпуске, медицинском обслуживании и т.п. — все эти параметры вознаграждения определялись государством и являлись обязательными для всех.

То же самое происходило в отношении приема на работу (централизованное распределение выпускников, которым не может быть отказано) и повышения квалификации (по разрядке). Важнейшая для всякой организации и общества в целом функция подготовки резерва выполнялась политической организацией — КПСС, представители которой присутствовали на любом предприятии и контролировали процесс подбора, подготовки и продвижения руководителей и специалистов. Важнейшим критерием отбора и продвижения являлась лояльность к существующему режиму и его стержню — Коммунистической партии (для занятия сколько-нибудь важной должности абсолютно необходимым было формальное членство в партии), и только потом в расчет принимались профессиональные и индивидуальные качества человека.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой перед организациями начали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами. Сначала это были вопросы стимулирования работника и создания конкурентоспособных пакетов компенсации, сохранения на предприятии высококвалифицированных специалистов, у которых появилась возможность выбирать место работы и вознаграждение, затем — индексация заработной платы в условиях высокой инфля-

ции и, наконец, проблемы повышения производительности и сокращения численности сотрудников под давлением конкуренции.

Решение этих задач потребовало совершенно иных навыков, чем те, которых было достаточно для ведения документации и составления отчетов, поэтому еще и сегодня не всегда работники кадровых служб оказываются в состоянии предложить руководителям организаций (см. также модуль «Общее управление организацией: принципы и процессы», элемент № 3) эффективные решения проблем, связанных с управлением персоналом (табл. 1.2).

В настоящее время кадровые службы на российских предприятиях можно разделить с определенной долей условности на три группы по выполняемым функциям:

- перешедшие на современную философию управления человеческими ресурсами и новые кадровые технологии;
- частично перешедшие на новые технологии;
- работающие по-старому.

Таблица 1.2

Сравнительный анализ функций кадровых служб, работающих по старым и новым технологиям

Работающие по-новому	Работающие по-старому
1. Планирование трудовых ресурсов определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии развития производства	1. Ведение личного стола: прием, перевод, увольнение, отпуска и т.д.
2. Создание резерва персонала, подбор в кандидаты, определение групп резерва	2. Разноска по личным карточкам, трудовым книжкам, личным делам
3. Отбор персонала из группы резерва	3. Ознакомление с приказами под расписку
4. Оформление трудовых контрактов	4. Выдача справок
5. Оценка трудовой деятельности каждого работника	5. Ведение карточек на военнообязанных
6. Перевод, повышение, понижение, увольнение в зависимости от результатов труда	6. Переписка с райвоенкоматом
7. Профорентация и адаптация – введение новых работников в коллектив, в процесс производства	7. Составление отчетов
8. Определение заработной платы и льгот в целях привлечения, сохранения и закрепления кадров	8. Оформление пенсий
9. Обучение кадров	9. Оформление документов для назначения пособий детям
10. Подготовка руководящих кадров	10. Составление описи дел, формирование дел в архивы
11. Управление дисциплиной	11. Подготовка приказов о поощрении и наказании
	12. Переписка с райсобесом
	13. Оформление больничных листов

Продолжение табл. 1.2

Работающие по-новому	Работающие по-старому
	14. Ведение табельного учета 15. Ведение личных дел сотрудников 16. Техническое обучение, подготовка и повышение квалификации ИТР 17. Подготовка договоров на повышение квалификации 18. Ознакомление руководства организации с предложениями по повышению квалификации 19. Организация повышения квалификации рабочих, обучение учеников 20. Контроль за студентами, обучающимися в вузах и техникумах 21. Оформление оплаты руководителей групп, находящихся на производственной практике от института 22. Участие в работе квалификационной комиссии 23. Консультирование сотрудников 24. Подготовка списков сотрудников на премии за выслугу лет и по итогам года 25. Переписка со сторонними организациями, биржей труда, редакциями газет, ОБИРОм 26. Подготовка приказов руководителя по личному составу

Источник: Шкатулла В.И. Кадровая политика в современных условиях. Библиотека журнала «Кадры», № 46.

1.4. Основная деятельность по управлению человеческими ресурсами

В общем виде управление персоналом, являясь одной из функций управления организацией, включает следующее:

- Анализ содержания функций каждого работника организации.
- Планирование потребности в персонале.
- Подбор, создание базы данных на кандидатов, отбор персонала.
- Наем и увольнение работников.
- Ориентация, адаптация и обучение новых работников.
- Управление оплатой и стимулированием работников.
- Оценка работника.
- Коммуникации в организации.
- Обучение, развитие, планирование карьеры работников.
- Техника безопасности.

В зависимости от того, на каком этапе развития находится организация, интенсивность работы по отдельным направлениям управления человеческими ресурсами неодинакова, что можно видеть из табл. 1.3.

Таблица 1.3

Интенсивность работы по направлениям управления человеческими ресурсами*

Жизненный цикл персонала	Жизненный цикл компании					
	Создание инициативной группы	Целеполагание	Разработка структуры и функций	Создание механизмов функционирования компании	Завоевание ниши рынка	Тираж проектов
Уровень отдельного работника						
Подбор			++	++		+++ +
Оформление			+	+++	+	+
Адаптация, организационная культура	++	++	+	+	+	+++
Обучение			++	++	+++	+++ +
Социальные льготы			++	++	++	++
Ротация				+++	+	+++
Повышение квалификации			+	++	+++	+++ +
Механизм подачи рекомендаций			++	+++	+	+
Увольнение		+	+		+	+
Уровень компании						
Организационная культура	+			+++		+++ +
Бизнес-консалтинг компании			++	++	+	+++
Бизнес-консалтинг дирекции	+	+++	+++	++		+
Индивидуальное консультирование			+	+++		+++ +
База данных документов				++		+++
Информационная система			+	++	+	+++ +
Диагностика проектов					+	+++
Правовые вопросы					+++	+++ +

*Количество плюсов на пересечении жизненного цикла компании и персонала соответствует интенсивности действий отделов по работе с персоналом в соответствующем направлении.

Задание 1

С учетом этапа развития Вашего предприятия составьте таблицу интенсивности действий по управлению человеческими ресурсами согласно приведенной ниже.

Жизненный цикл персонала	Жизненный цикл компании					
	Создание инициативной группы	Целеполагание	Разработка структуры и функций	Создание механизмов функционирования компании	Завоевание ниши рынка	Тираж проектов
Уровень отдельного работника						
Подбор						
Оформление						
Адаптация, организационная культура						
Обучение						
Социальные льготы						
Ротация						
Повышение квалификации						
«Двойная лестница»						
Механизм подачи рекомендаций						
Увольнение						
Уровень компании						
Организационная культура						
Бизнес-консалтинг компании						
Бизнес-консалтинг дирекции						
Индивидуальное консультирование						
База данных документов						
Информационная система						
Диагностика проектов						
Правовые вопросы						

Принимая во внимание первую аксиому менеджмента, можно говорить о том, что, по сути, каждый линейный менеджер является руководителем группы персонала, так как ежедневно управляет своими подчиненными. Вместе с тем, разумеется, между кадровыми и линейными менеджерами существует разграничение ответственности и полномочий в вопросах управления человеческими ресурсами. В общем виде можно говорить об ответственности специалистов по персоналу за разработку подходов, политики, стандартов, положений, учитывая их специальные знания, опыт и информацию. Линейные менеджеры при этом отвечают за «формулирование задачи» и конкретную реализацию существующих в организации общих подходов по управлению человеческими ресурсами (табл. 1.4).

Любая проблема управления человеческими ресурсами – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров

В последующих учебных элементах модуля конкретно показано разделение ответственности по каждому направлению деятельности по управлению персоналом. На высшем уровне управления организацией такое разделение может выглядеть следующим образом.

Таблица 1.4

Разделение ответственности по управлению персоналом

Роль	Фокус	Курирующий руководитель	Типичная деятельность
Стратегическая	Глобальный Долгосрочный Инновационный	Президент, Генеральный директор	Планирование КЗоТ Тенденции Экономическая среда Слияния/поглощения Компенсационная политика
Оперативная	Административный Краткосрочный Рутинный	Зам. генерального директора по персоналу Вице-президент	Набор, подбор Прием Увольнение Ориентация Управление льготами

1.5. Особенности управления человеческими ресурсами на современных российских предприятиях

К сожалению, говорить реально о применении на российских предприятиях современных методов управления персоналом, вообще говоря, пока еще рано. В ходе исследования, проведенного в 1997 г. (Лит. 4), была предпринята попытка выявить степень соответствия кадровых подразделений предприятий современным требованиям. Укажем лишь несколько основных причин слабого соответствия кадровых подразделений современной практике:

- Недостаточное понимание собственниками и руководством предприятий значения развития человеческих ресурсов для развития бизнеса.

Далеко не все из опрошенных предприятий вообще имеют специальную структуру по работе с персоналом (29% – кадровые службы и 13% – специально выделенного работника). На малых и средних предприятиях кадровыми вопросами занимаются исключительно первые лица предприятий. Естественно, что при их загрузке другим вопросам работы с персоналом уделяется крайне недостаточное внимание.

Понимание кадровых вопросов, как правило, продолжает оставаться на уровне управления социалистическим предприятием. Типичным (61%) при интервью с руководителями было, например, мнение, что «работа с персоналом – это ряд конкретных действий, направленных на постоянное управление работниками». Это означает, что человек рассматривается, как правило, в качестве одного из элементов формальной структуры, что ярко демонстрирует слабое знакомство руководителей с современными концепциями управления человеческими ресурсами. Характерно, что при этом лишь 3,7% руководителей предприятий регулярно знакомятся с материалами журнала «Кадры» или другими специализированными изданиями по работе с персоналом.

- Неоптимальное распределение ответственности за развитие человеческих ресурсов между оперативными руководителями и кадровыми работниками.

На подавляющем большинстве обследованных предприятий, имеющих подразделения по работе с персоналом, за кадровыми службами, как правило, закреплены лишь регистрационно-учетные функции: ведение документации по кадрам; учет движения персонала (приказы о приеме, повышении, увольнении); подбор персонала; обучение персонала.

Практически ни на одном из обследованных предприятий не относятся к компетенции кадровых служб вопросы планирования человеческих ресурсов в рамках стратегии развития предприятия (см. также модуль «Стратегическое управление», элемент № 1), создания резерва персонала, профориентации и адаптации работников в новой должности, определения оплаты труда и льгот, управления дисциплиной и другие важнейшие аспекты стратегического управления человеческими ресурсами.

Большинство опрошенных руководителей слабо представляют оптимальное распределение ответственности за работу с персоналом на всех уровнях управления между линейными руководителями и кадровыми службами. Причем это относится ко всем аспектам работы с персоналом – от отбора кандидатов на работу до адаптации, повышения квалификации, оценки производственной деятельности и планирования карьеры.

Работая в условиях, трудно сравнимых с западными, тем не менее, российские предприятия с современным менеджментом стараются использовать в своей практике лучшие методики и подходы, разработанные в мире на сегодняшний день. Это и понятно: ведь каждая организация уникальна в своем роде, но это не мешает использовать общие закономерности, концепции, методы и подходы при управлении человеческими ресурсами.

В Петербургском ОАО «Междугородный Международный Телефон», например, Служба по работе с персоналом, созданная в 1995 г. согласно Положению, отвечает за «организацию планирования потребности в персонале, разработку планов будущих потребностей в человеческих ресурсах с учетом целей и задач Общества; подготовку предложений по формированию системы компенсаций и социальных гарантий; организацию отбора кадров путем конкурсного набора, подготовку резерва, аттестацию специалистов, руководителей и служащих...». При этом вопросы определения конкретной потребности в рабочей силе в конкретном подразделении, подготовки квалификационных требований для конкретной работы и т.п. отнесены к компетенции линейных руководителей.

На некоторых российских предприятиях всерьез задумываются о формализации в конкретных документах основных ценностей, исповедуемых коллективами. Показательным является пример ОАО «ЛЕНСТРОЙРЕКОНСТРУКЦИЯ», коллектив которого в рамках комплексной программы по развитию персонала предприятия разработал credo компании.

Кредо ОАО «ЛЕНСТРОЙРЕКОНСТРУКЦИЯ»

Акционерное общество несет ответственность перед Заказчиком-потребителем строительной индустрии. Здания и сооружения, возводимые Обществом, должны иметь высокие качественные и эргономические характеристики, приближенные к общеевропейским стандартам. Задача Общества – снижение себестоимости строительства при неизменно высоком качестве, что позволит сделать возможным приобретение жилья собственниками среднего класса.

Мы несем ответственность перед служащими, мужчинами и женщинами, которые работают с нами. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство и отмечать их заслуги. Вознаграждение за работу должно быть справедливым и соразмерным и иметь мотивирующий характер. Условия работы должны обеспечивать комфорт, чистоту, порядок и безопасность. Нашим долгом является предоставление ежегодных оплачиваемых отпусков служащим, работающим на нас. Мы должны делать все возможное, чтобы служебные обязанности наших сотрудников не вступали в конфликт с их семейными обязательствами. Мы стремимся создать атмосферу командной работы, при которой все служащие Общества должны заинтересовано выступать с предложениями. Все должны находиться в равном положении и в смысле получения работы, повышения квалификации и продвижения по службе. Мы обязаны следить за тем, чтобы руководители были компетентными, а их решения и распоряжения – справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность перед народом России, перед Российским государством. Мы обязаны внести свою лепту в укрепление экономики нашей страны, способствовать оздоровлению общества: это значит – быть примерными гражданами, участвовать в добрых начинаниях, заниматься благотворительностью, платить налоги. Наш долг – поддерживать социальные программы, стремиться к улучшению системы здравоохранения и просвещения.

Наша собственность должна содержаться в образцовом порядке, не нанося никому ни физического, ни морального ущерба. Мы обязаны заботиться об охране окружающей среды, природных ресурсов.

И наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес в строительстве должен приносить прибыль. Мы обязаны стремиться к внедрению новых технологий в строительство. Следует постоянно увеличивать объемы строительства и его качество, находить способы привлечения инвесторов для этих целей и другие источники финансирования. Нужно приобретать новейшее оборудование для производства новых строительных материалов и строительства зданий и сооружений, изучать аналитические материалы и прогнозы ведущих специалистов, работающих в области исследования рынка недвижимости. С учетом этого следует постоянно совершенствовать архитектурные проекты жилых домов с целью увеличения объема продажи квартир. Для защиты от неблагоприятных факторов использовать страхование от риска. Строительство комфортабельного и доступного жилья должно приносить радость людям и прибыль акционерам.

Задание 2

Составьте проект «Кредо Вашей организации по предложенной структуре».

Кредо компании _____
Раздел 1. Ответственность компании перед клиентом
Раздел 2. Ответственность компании перед персоналом организации
Раздел 3. Ответственность компании перед обществом
Раздел 4. Ответственность компании перед владельцами

Практика работы с персоналом наиболее успешных российских предприятий подтверждает непреложную истину о том, что «любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами». Чем раньше собственники и руководители отечественных предприятий приходят к пониманию этого, тем быстрее организация приходит в состояние стабильного экономического развития.

Контрольные вопросы

1. В чем различие понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»?
2. Каковы общие принципы разделения ответственности и полномочий по управлению человеческими ресурсами между линейными и кадровыми менеджерами?
3. Почему справедливо утверждение «Любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами»? Приведите аргументы из своей управленческой практики.
4. Как конкретно учет целей работника может помочь более эффективному достижению целей организации? Приведите примеры.
5. В какой степени возможно применение современных методов управления персоналом на Вашем предприятии?

Конкретная ситуация: «Управление по целям»

К содержанию данной конкретной ситуации (Лит. 3) Вам будет предложено обращаться в ходе изучения материала каждого учебного элемента. В ситуации Вы найдете проблемы, относящиеся практически к каждому из направлений деятельности по управлению человеческими ресурсами, т.е. ситуация носит «сквозной» характер для всего модуля «Управление человеческими ресурсами». Соответствующие вопросы для обсуждения ситуации Вы найдете в конце каждого учебного элемента.

Введение

Факс № 581, 19 Мая 1997

Джону Боуи от Андрея Балашова

копия: Денису Мак-Интаиру, Наталье Сергеевой

Уважаемый г-н Боуи,

в соответствии с контрактом я хочу уведомить Вас за две недели, то есть до 2 июня 1997 г., о своем увольнении.

Пожалуйста, предоставьте мне все необходимые для этой процедуры документы, для того, чтобы я имел возможность оформить их в течение по крайней мере двух недель.

Мне было очень приятно сотрудничать с компанией FMC и особенно с Вами лично.

С наилучшими пожеланиями,

Андрей Балашов,

Офис-менеджер FMC на Государственном Обуховском Заводе,

Санкт-Петербург, Россия

Факс № 581, 19 Мая 1997

Денис Мак-Интаир Андрею Балашову

копия: Джону Боуи

Андрей,

Я получил копию Вашего заявления об уходе, которое Вы послали Джону Боуи.

Я связался с ним и попросил заняться оформлением необходимых документов. Пожалуйста, убедитесь в течение оставшихся двух недель в том, что Ваши обязанности полностью переданы сотрудникам нашего представительства на Государственном Обуховском Заводе.

После Вашего ухода я временно возьму на себя обязанности по руководству офисом.

С наилучшими пожеланиями,

Денис Мак-Интаир,

Менеджер по закупкам, FMC, Шотландия.

В начале 1994 г. крупная американская компания-производитель FMC Corporation, работодатель более 20 000 человек по всему миру, обратилась к Обуховскому Заводу (Россия, Санкт-Петербург) с целью наладить долгосрочные отношения.

В FMC было несколько отделов по разным типам продукции: от навигационных систем вооружения до оборудования для подводных буровых платформ. У каждого отдела были свои заводы и офисы по всему миру. Исследовательский центр компании находился в маленьком городке Санта-Клара в Калифорнии и занимался проведением научных исследований для всей корпорации. Головной офис FMC расположен в Чикаго, штат Иллинойс. Компания имела репутацию надежного производителя высококачественного оборудования, а ее генеральная стратегия заключалась в выработке технологий и осуществлении сервисных услуг. Сырье и полуфабрикаты производились вне компании.

Отдел бурового оборудования компании FMC в лице директора по особым проектам Джозефа Баркера, американца, работающего в головном офисе компании, посетил в феврале 1994 г. Обуховский Завод с предложением о сотрудничестве, которое должно было выразиться в долгосрочных контрактах на производство заводом больших (до 7 т) деталей для буровых вышек и платформ. Обуховскому заводу было предложено взять на себя весь цикл производства: от выплавки стали с использованием западных технологий до грубой машинной обработки полуфабрикатов.

Технология производства стали, проката и оборудование на Обуховском Заводе уже давно морально устарели и были физически изношены. В последние годы советской власти на заводе была построена плавильная печь, которая являлась единственным современным объектом. К 1994 г. завод потерял более 60% рабочих и инженеров из-за низкого уровня зарплаты и отсутствия социальных льгот. В основном с завода ушли квалифицированные специалисты. Государственные оборонные заказы, решающие для Обуховского Завода, были сокращены российским правительством практически до нуля, а высокий уровень инфляции толкал руководителей к заключению любого рода контрактов, ориентированных на экспорт.

Во время визита на представителя компании FMC произвел сильное впечатление производственный и исследовательский потенциал завода. Состояние оборудования не имело большого значения для выполнения необходимого заказа. Руководство завода горело желанием отдать под проект до 70% мощностей, цена же проекта с Обуховским Заводом была на 60–80% ниже любого подобного проекта с западными партнерами, что казалось Джозефу Баркеру особенно привлекательным. «Объемы задешсво» – такой лозунг был принят руководством FMC в отношении сотрудничества с Обуховским Заводом.

Довольно быстро от шотландского завода, который находился в подчинении отдела по оборудованию для нефтяных вышек FMC, поступил комплексный заказ на относительно небольшую сумму – 15 000 дол. Проект был рассчитан приблизительно на 4 месяца, до июля 1994 г., и таким образом был предусмотрен временной лаг для подготовки технологий для новой продукции.

Еще во время заключения договора Джозеф Баркер столкнулся с непредвиденной проблемой – стороне-исполнителю было сложно определить временные рамки проекта. Баркер подозревал, что эта проблема встанет еще острее при заключении нескольких сделок одновременно.

В результате, несмотря на то что Обуховский Завод не испытывал никаких технологических трудностей в выполнении заказа, продукция была готова только к октябрю 1994 г., т.е. с опозданием на три месяца.

«Мы испытываем недостаток в опытных людях для нашего недавно сформированного международного отдела для профессиональной работы с таможенной. У нас даже нет приличного переводчика для того, чтобы быстро отвечать на ваши письма», – сказал Василий Пирогов, глава международного отдела, бывший технолог одного из цехов завода.

Корпорация FMC не в первый раз работала с Россией. Первая партия сельскохозяйственного оборудования была продана в Советский Союз еще в 1936 г. С того времени FMC заключила сотни контрактов на производство различной продукции и поставила огромное количество оборудования и химических продуктов в Советский Союз. Сельскохозяйственная техника для Белоруссии, багажные отсеки и авиарукава для аэропортов Москвы, Ленинграда, Бишкека, Алматы, пищевые ингредиенты для украинских кондитерских фабрик – все это было за плечами корпорации до того, как было принято решение сотрудничать с Обуховским Заводом. Представительство компании существовало в Москве с конца 70-х и к 1994 г. там работало уже 44 человека. Предложение сотрудничать с петербургским заводом поступило именно от московского представительства, им же был проведен первичный анализ такой возможности. Джозефу Баркеру, который считался специалистом по России и к тому же являлся директором особых проектов, было поручено изучить обстановку на месте.

Слова Василия Пирогова еще раз подтвердили то, что Баркер понимал и сам – FMC необходим офис на Обуховском Заводе. Баркер обратился по этому вопросу к президенту FMC Ларри Брэди. Тот поддержал идею Баркера и поручил ему заняться подбором и обучением персонала для офиса. Размер бюджета не был официально установлен, Брэди лишь попросил ограничиться минимумом. На следующий день Брэди отправил генеральному директору завода письмо с просьбой оказать Баркеру посильную помощь в организации офиса.

Джозеф Баркер

Накануне Нового года Баркер был на Обуховском Заводе. Он передал руководству завода поздравления с успешным выполнением проекта и пожелания в дальнейшем работать более оперативно. После этого он вручил генеральному директору 4 заказа от шотландского завода и еще 7 от других заводов, работающих в рамках FMC, расположенных во Франции, США и Сингапуре, которые должны были быть выполнены в течение 1995 г. Общий объем заказов составил 700 000 дол. Для их выполнения заводу необходимо было задействовать 50% своих мощностей. Баркер преподнес руководству завода еще один сюрприз – заводу предоставлялась возможность приобретать сырье на средства, выделенные корпорацией заранее. Финансовая схема подразумевала 30%-ный аванс при нулевой ставке процента и немедленную оплату остальных 70% по отгрузке продукции. Были оговорены также более мелкие детали дальнейшего сотрудничества.

Улетая домой в Чикаго на Рождество, Джозеф Баркер увозил в портфеле генеральный контракт на срок до 2001 г. и соглашение между корпорацией FMC и Обуховским Заводом. Эти документы были основанием долгосрочного сотрудничества сторон на основе эксклюзивности настоящих и будущих заказов FMC. Кроме того, в них завод щедро отдавал в аренду три комнаты бывшего партийного руководства с прекрасным видом на Церковь Кулича и Пасхи.

Джозеф Баркер определил для офиса три должности – координатор заказов, технический помощник и секретарь. Улетая домой, он попросил Василия Пирогова заняться наймом людей на эти места. Кандидатов рсшили отбирать среди работников Обуховского Завода и их знакомых. Интервью было назначено на 15 января, к этому времени Баркер планировал вернуться на Обуховский Завод.

Таблица 1
Квалификационные требования

Координатор заказов	Технический помощник	Секретарь
<ul style="list-style-type: none"> • житель Санкт-Петербурга, • свободное владение английским, • высшее образование в области машиностроения, • развитые навыки общения, • опыт управления, • возраст – до 30 лет 	<ul style="list-style-type: none"> • житель Санкт-Петербурга, • пассивное знание английского. • знание Обуховского завода, • диплом о среднем техническом образовании, • развитые навыки общения, • возраст – до 30 лет 	<ul style="list-style-type: none"> • житель Санкт-Петербурга, • свободное владение английским, • развитые навыки общения, • возраст – до 30 лет

Баркер 15 января провел интервью с 7 кандидатами, подобранными Василием Пироговым. Трое претендовали на место координатора, четверо – технического помощника и ни одного человека не было найдено на место секретаря. Все кандидаты жили в Петербурге, имели дипломы университета и им было не больше 30 лет. Лишь один пришел из другой организации. Андрей Балашов хорошо говорил по-английски и имел трехлетний опыт управления небольшим офисом при одном исследовательском институте. Другие кандидаты с трудом объяснялись на английском и чувствовали себя неловко на собеседовании.

Желание Джозефа Баркера продолжить отбор было подавлено приказом Ларри Брэди открыть офис 7 февраля. Баркеру ничего не оставалось, как назначить повторное интервью – на этот раз только с Андреем Балашовым и Татьяной Мережко, которая претендовала на высшую позицию, но не подходила для нее из-за незнания английского и отсутствия управленческого опыта. Андрею была предложена руководящая должность, Татьяне же – должность секретаря. Баркер выяснил уровень предыдущей зарплаты работников и пообещал им платить столько же в течение первых трех месяцев. Он также отметил, что, поскольку новые сотрудники нанимаются московским представительством корпорации, их зарплата будет перечисляться на счет «Инкомбанка». В приватной беседе Баркер сообщил Балашову о том, что после одного или двух месяцев работы он будет направлен на трехмесячную стажировку в Соединенные Штаты, Шотландию или Францию, поэтому Андрею нужно лишь «запустить» механизм работы офиса и подготовить должным образом Татьяну, чтобы она смогла вести дела в его отсутствие. Баркер также провел двухчасовую лекцию для новых сотрудников о корпорации FMC и попросил их прийти в офис 7 февраля в 9.00 для начала работы и получения дальнейших инструкций.

Все трое 7 февраля опять собрались в большом пустынном офисе, который требовал глобальных изменений планировки и внутреннего устройства, и принялись обсуждать первые шаги работы офиса. Баркер заявил, что он не собирается вводить новой системы управления, так как она уже существует в московском представительстве, и в устной форме изложил обязанности Андрея и Татьяны.

Таблица 2

Функциональные обязанности

Заместитель менеджера офиса и координатор заказов	Секретарь
<ul style="list-style-type: none"> • координация официального размещения заказов на Обуховском Заводе • организация системы еженедельной отчетности заказчикам • обеспечение ежедневного обмена информацией по всем вопросам, касающимся сотрудничества FMC и Обуховского Завода • организация и проведение офисной работы 	<ul style="list-style-type: none"> • ежедневное общение с Обуховским Заводом и заводами FMC • сбор необходимой документации для поставок • оказание помощи заводу в подготовке документации и счетов • поддержание порядка в офисе

Баркер отметил, что будет наблюдать за работой Татьяны и Андрея, оценивать и обучать их. Он выделил основные цели для того, чтобы сотрудники понимали смысл своей работы. Цели были следующими:

- Как можно быстрее наладить надежную систему связи, основанную как на современном оборудовании, так и на установлении личных отношений.
- Проверять достоверность и своевременность важной информации.
- Следить за тем, чтобы обе стороны прикладывали максимум усилий для обеспечения своевременной доставки продукции.

Прошло двадцать месяцев. Джозеф Баркер готовился передать свои обязанности Денису Мак-Интаиру, менеджеру по Европейским закупкам в Шотландии. Этот завод стал первым по важности заказчиком Обуховского Завода. Баркер был перемещен на более высокую должность в Хьюстоне и ушел, так сказать, героем.

Действительно, Баркер достиг значительных результатов за эти 20 месяцев. В 1995 г. Обуховский Завод поставил 1200 т полуфабрикатов на разные заводы корпорации на сумму 2 300 000 дол. За 8 месяцев 1996 г. было вывезено более 900 т продукции, а к концу года объем ежегодного производства достиг 3 500 000 дол. Для поддержания необходимого уровня загруженности было сделано 4 заказа на будущее. Теперь Обуховский Завод мог заранее закупать требуемое количество сырья. Завод стал также более пунктуальным – к сентябрю 1996 г. задержки в выполнении заказов не превышали 35 дней.

Представительство компании FMC на Обуховском Заводе установило прочные отношения со всеми компаниями-поставщиками. Офис представительства был хорошо оснащен современной оргтехникой, имел две спутниковые телефонные линии, корпоративный электронный адрес и выход в Интернет. Была оборудована кухня, ибо близости не было приличных мест, где можно было пообедать. Обмен информацией стал происходить намного быстрее и качественнее.

венной. После трехмесячной стажировки в Соединенных Штатах, Франции и Шотландии, а также работы на шотландском заводе Андрей Балашов стал разбираться в самых разных вопросах производства требуемой продукции. Те же вопросы, которые не могли быть решены силами Обуховского представительства, направлялись зарубежным партнерам, помощь которых приходила незамедлительно. Кроме того, ФМС проводило обучение и других сотрудников завода, что, несомненно, повышало уровень работы предприятия.

В течение месяца Джозеф Баркер управлял представительством преимущественно из Чикаго, общаясь по телефону с Андреем или Татьяной. Его английский значительно улучшился благодаря интенсивным занятиям с американским учителем и месячной стажировке в Шотландии. Баркер попросил Андрея посвятить Татьяну во все вопросы, и теперь она практически управляла всем процессом производства. Авторитет представительства настолько вырос, что его сотрудники со временем стали заниматься и счетами. Василию Пирогову оставалось только подписать уже подготовленные бумаги, поскольку он не сомневался в том, что документация подготовлена правильно. Джозеф Баркер работал в офисе каждые два месяца по 2–3 недели и подводил итоги работы. Он же представлял головному офису компании всю финансовую документацию.

Баркер сдержал свое слово и не ввел никаких формальностей в систему оценки работы офиса. Он лишь периодически беседовал с Татьяной и Андреем, выясняя нужды и пожелания работников, выслушивая их идеи и рекомендации. По совету Андрея в штат была взята новая сотрудница, которая в течение месяца была введена в курс работы с документацией, благодаря чему через некоторое время Татьяна стала уделять все время только серьезным вопросам.

За эти 20 месяцев Баркер 5 раз повышал работникам зарплату, объясняя это отсутствием системы бонусов и гарантий служебного продвижения. К этому времени уровень зарплат Татьяны и Андрея был в три раза выше первоначального.

На последнем собрании Баркер изложил свою концепцию введения на заводе базы данных. По его мнению, это позволило бы удачно совместить информационные потоки офиса и самого завода и тем самым облегчить обработку информации исполнителям заказов и предоставлять им свежую информацию. Татьяна предложила также ввести такую систему координации проектов, при которой один менеджер полностью брал бы на себя ответственность за исполнение одного проекта. Татьяна столкнулась с такой практикой на заводах Шотландии, и, хотя этот подход был тогда непривычным для Обуховского Завода, Татьяна видела в нем много преимуществ. Баркер счел это предложение удачным и послал отчет с изложением обоих нововведений Денису Мак-Интаиру, который собирался вскоре заменить его в должности на этом месте.

Денис Мак-Интаир

В то время, как представительство ФМС было на гребне успеха, Обуховский Завод переживал нелюбимые времена. Заказы ФМС не могли покрыть всех нужд завода. Предприятие стало задерживать выплату зарплаты. В ответ рабочие начали бастовать. Стало практически невозможно вовремя обеспечивать мартеновские печи топливом, что задерживало выплавку деталей, необходимых для выполнения заказов ФМС. Завод терял квалифицированных работников, в цехах уже не хватало рук даже для того, чтобы выдерживать график работ.

Кроме того, новым указом Президента предоплата проектов со стороны западных партнеров стала облагаться НДС и нужно было искать новые пути оказания финансовой поддержки. Сложное положение Обуховского Завода объяснялось также сложной многоуровневой системой бартерных расчетов с многочисленными поставщиками и клиентами. FMC являлась единственным источником живых денег для завода, к тому же этот источник был почти исчерпан.

В то же самое время Ларри Брэди поставил перед Денисом Мак-Интаиром следующие цели:

- уменьшить и к концу 1997 г. прекратить предоплату заказов,
- повысить объем выпуска продукции до 2500 т, или, в денежном выражении, до 6 000 000 дол в 1997 г., что означает для FMC 1 600 000 дол чистой экономии.

Денис Мак-Интаир начал с того, что спросил Андрея Балашова, не нужно ли взять в офис дополнительных сотрудников. Ответ был отрицательный. Затем Денис перечислил задачи, поставленные Брэди, и задал вопрос еще раз. Теперь Андрей попросил нанять дополнительно одного человека в помощь ему и Татьяне. Андрей уже ознакомил Дениса с ситуацией на заводе и явно был озадачен поставленными целями.

«Либо мы вытянем все соки из Обуховского Завода, либо завод избавится от такого клиента», — сказал Андрей Татьяне. Производство 2500 т продукции означало использование 80% мощностей завода.

Денис Мак-Интаир упомянул о том, что персонал представительства будет включен в шотландскую систему управления человеческими ресурсами. Возражение Андрея Балашова о том, что офис подчиняется Москве, был проигнорирован. Андрею было поручено в течение недели написать функциональные обязанности для себя и Татьяны, а также функциональные обязанности и квалификационные требования для третьего сотрудника. Андрей также взял на себя заботу по проведению интервью с кандидатами на эту должность. Крайний срок для собеседования с кандидатами был назначен на 25 сентября 1996 г. Денис Мак-Интаир провел 25 сентября собеседование с Олегом Максимовым и решил принять его на работу. Олегу было 26 лет, он закончил техникум и работал на Обуховском Заводе в отделе пересводов. Было еще два кандидата на это место, но это были женщины, не имеющие технического образования, поэтому Мак-Интаир мог быстро принять решение. Когда Андрей Балашов составлял функциональные обязанности для нового сотрудника, он во многом использовал форму, подготовленную Баркером около двух лет назад для должности технического помощника (табл. 1).

Олег Максимов был нанят московским офисом 10 октября. Его зарплата соответствовала зарплате на последней должности. Она была намного ниже зарплат Андрея и Татьяны, но Мак-Интаир обещал Максиму выплачивать ее вовремя, чего не было на заводе. Был назначен испытательный срок, по окончании которого зарплата Олега должна была повыситься на 10%.

Функциональные обязанности, разработанные Андреем, были несколько изменены Мак-Интаиром и возвращены сотрудникам вместе с описанием новой системы оценки и целей, которая копировала шотландскую.

Таблица 3
Цели Андрея Балашова на 1996/1997 г.

Описание	%	Требуются доработки	Хорошо	Отлично	Комментарии
Своевременная доставка овоздания (дни) к концу апреля	50	25	15	10	Отчеты должны на-правляться ежемесячно с октября 1996 г.
Точность информации status отчеты	10	на месте дек. 1996	на месте нояб. 1996	на месте окт. 1996	База данных должна включать информа-цию для планирова-ния возможностей
производственная база данных	5	+5%	0	-5%	
Бюджет офиса					Включает услуги связи, курьеров, др.
Проектная группа	10	Убедиться в том, что сотрудники офиса посещают собрания проектной группы и участвуют в рршении вопросов, так как конкретные проблемы для представительства важнее общих вопросов			
Заказы FMC	10	Пересмотреть документацию и актуализировать ее, внести необходимые изменения, обратить особое внимание на объемы работ и возможности исполнения			
Сокращение издержек	5	Принять меры для сокращения времени выполнения заказов, упростить производство и т.д. Проработать возможности сокра-щения издержек с FMC			

Аналогичные записки были вручены Татьяне и Олегу. Первой датой подведе-ния итогов было 30 апреля 1997 г. Сотрудники получали дополнительно месяч-ный оклад в случае достижения результатов на «отлично», 25% – на «хорошо» и не получали ничего в случае «требуются доработки». Последний случай мог привести и к другим последствиям для сотрудников, как отметил Мак-Интаир. В течение первой недели работы Олег Максимов должен был пройти все ста-дии внутреннего обучения, которое проводили Андрей и Татьяна.

Денис Мак-Интаир отказался от практики Баркера – длительные, но редкие визиты на завод. Он мог приезжать каждые 2 недели на 2–3 дня. Обычно во время таких посещений он делал упор на работу с инженерами завода и управленцами среднего звена. С ними он обсуждал вопросы, касающиеся заказов шотландских заводов FMC. Мак-Интаир также посвящал много време-ни совещаниям с руководителями проектов, касающихся Шотландии, добиваясь их усовершенствования. Недостаточное внимание Дениса к проек-там других заказчиков FMC (заводов Соединенных Штатов, Франции, Сингапура и Норвегии) приводило к их постепенному сокращению, что, правда, компенсировалось увеличением доли заказов шотландских заводов. В январе 1997 г. Мак-Интаир представил руководству завода цели FMC на 1997–1998 гг., поставленные президентом компании Ларри Брэди.

К этому моменту положение на Обуховском Заводе ухудшилось еще больше. Негативные экономические факторы отразились на состоянии оборудования в цехах, привели к невыполнению обязательств по доставке продукции, отсутствию сырья на складах, дальнейшей борьбе профсоюзов против невыплаты зарплат. Детали для FMC производились в меньшем количестве, с опоздани-ем и не отгружались ввиду частых забастовок.

Руководством FMC не было предложено никакой альтернативы системе предоплаты. Обуховский Завод выступил с предложением о создании совместного предприятия, но это означало дополнительные расходы для FMC, и предложение было мягко отклонено.

Прошло четыре месяца. Денис Мак-Интаир провел собрание сотрудников офиса для оценки их деятельности и обнаружил поразившие его результаты: деятельность каждого из сотрудников была определена как неудовлетворительная по важнейшей из статей – доставке. К апрелю 1997 г. опоздания дошли до 60 дней, тогда как еще в августе 1996 г. они составляли максимум 35 дней. Впрочем, по другим статьям результаты были положительными и заслуживали оценок «хорошо» и «отлично». Например, база данных была готова к концу ноября, а к концу декабря была полностью введена система ежедневных отчетов о проделанной работе. Олег Максимов прошел необходимое обучение и получал зарплату на 10% выше первоначальной. Он с успехом использовал свои профессиональные навыки и знания и теперь по 3–4 часа в день занимался отправкой и контролированием заказов FMC. Денис Мак-Интаир оценил деятельность сотрудников на уровне «необходимы доработки», однако выплатил всем по 25% премии. На вопрос Андрея, насколько это соответствует политике оценки деятельности шотландской части FMC, был дан следующий ответ:

«Есть факторы, которые вы не можете в данный момент контролировать. Со временем мы должны научиться влиять на них. Ваш персонал мотивирован, что и требуется для решения сегодняшних проблем. Теперь необходимо найти инструмент мотивации рабочих завода для выполнения наших заказов. И это не должны быть деньги».

19 мая Андрей Балашов отправил своему работодателю в московский офис заявление об увольнении. Денис Мак-Интаир получил копию этого документа в этот же день и после недолгого телефонного разговора с Балашовым подписал его.

Реакция Балашова была спокойной:

«Собственно говоря, эта подпись ничего для меня не решала, не так ли?»

Учебный элемент № 2. Департамент по управлению человеческими ресурсами: организация и функции

Учебные цели элемента

- Научить определять роль кадровых подразделений в работе по управлению человеческими ресурсами.
- Проанализировать основные функции и ответственность кадровых служб в работе по управлению человеческими ресурсами.
- Дать представление о практике работы по управлению человеческими ресурсами кадровых подразделений современных российских и зарубежных предприятий.

2.1. Роль и место подразделений по управлению человеческими ресурсами в организации

По статусу служба управления персоналом, как правило, является самостоятельным структурным подразделением компании. 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 кадровой службы обусловлены теми же факторами, что и всего предприятия. Они же и определяют функции службы управления персоналом, к которым обобщенно можно отнести следующие:

- планирование человеческих ресурсов,
- набор и отбор персонала,
- заключение и расторжение трудовых договоров, определение компенсационного пакета,
- профессиональная ориентация и адаптация,

- обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров,
- развитие мотивации, карьеры сотрудников,
- управление дисциплиной,
- улучшение условий работы и решение социальных вопросов.

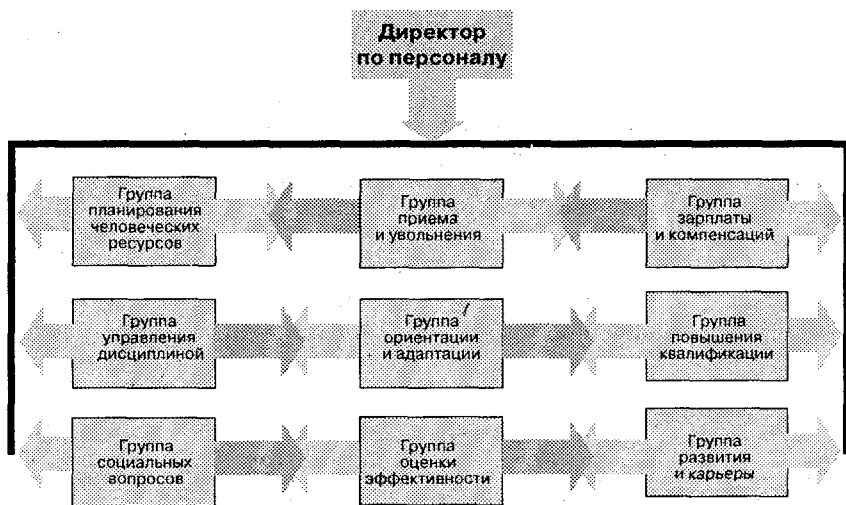


Рис. 2.1. Схема управления персоналом организации

Структура кадровой службы может быть существенно различной в зависимости от масштабов деятельности предприятия, стратегии и тактики работы с персоналом (рис. 2.1). Для малого частного предприятия наиболее характерным является осуществление функций кадровой службы одним сотрудником или же совмещение должности кадровика с какой-либо другой, например часто функции кадрового делопроизводства выполняет секретарь, бухгалтер, юрист. А функции менеджера (см. также модуль «Общее управление организацией: принципы и процессы», элемент № 3) по персоналу принимает на себя сам директор предприятия – сам подбирает работников, сам назначает им зарплату, сам решает, какие курсы повышения квалификации им необходимы и т.д. На это уходит достаточно много его дорогостоящего времени.

Мировой опыт показывает, что «критической массой», при которой появляется реальная потребность в создании самостоятельного структурированного управления кадрами с помощью профессионала в области человеческих ресурсов, можно считать наличие в организации 50–70 сотрудников. Именно в этом случае открытие должности менеджера по персоналу экономически оправданно.



Рис. 2.2. Организационная структура службы управления персоналом

Среднее по численности предприятие требует создания группы специалистов по кадрам (2–4 человека) или отдела кадров.

Крупная же производственная или коммерческая структура становится перед острой необходимостью создания разветвленной службы управления персоналом по различным направлениям деятельности в области человеческих ресурсов, возглавляемой директором по персоналу или заместителем генерального директора (рис. 2.2).

Задание 3

Определите потребность и создайте возможную структуру службы персонала Вашей организации.

Можно рекомендовать следующие функциональные и организационные схемы построения деятельности службы управления персоналом.

При этом директор по персоналу лично курирует следующие вопросы:

- Философия и политика компании по работе с персоналом.
- Организационная и функциональная структуры организации.
- Статистическая отчетность.
- Трудовое законодательство.
- Связи с профессиональными объединениями, клубами.

- Связи с правительственными, городскими, местными профильными организациями.
Описание прав и обязанностей подразделения управления персоналом обычно находит свое отражение в соответствующем Положении, разрабатываемом руководством компании (рис. 2.3).

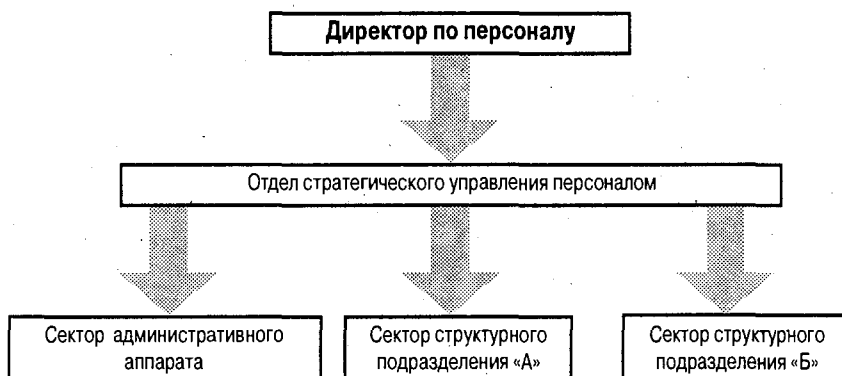


Рис. 2.3. Линейная организационная структура службы управления персоналом

Как правило, права и обязанности службы управления человеческими ресурсами, ее взаимосвязи с другими подразделениями организации подробно описываются в соответствующем Положении, которое утверждается Советом директоров или другим высшим руководящим органом компании.

2.2. Задачи подразделения по управлению человеческими ресурсами

Задачи соответствующего подразделения (отдела кадров, службы персонала и т.д.) обычно определены в положении и в общем виде сводятся к следующему:

- Разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с внутрифирменными стандартами и современными концепциями управления персоналом.
- Создание и поддержание информационно-аналитической базы для принятия решений по вопросам управления персоналом.
- Обеспечение безопасных условий работы сотрудников компании, материального и морального стимулирования их деятельности.

2.3. Функции подразделения по управлению человеческими ресурсами

Функции кадрового подразделения определяются исходя из поставленных перед ним задач. Типичными основными функциями подразделения являются (Лит. 5):

- Участие в разработке и реализации целей и политики организации в области управления человеческими ресурсами.
- Разработка и реализация комплекса планов и программ развития персонала компании.
- 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 общей и дополнительной потребности в персонале и политики планирования карьеры (создание и постоянное пополнение информационной базы данных кадрового резерва (см. также элемент № 6); организация привлечения кандидатов; разработка способов и методов отбора кандидатов; разработка процессов найма и увольнения работников).
- Организация обучения персонала (см. также элемент № 6) с применением методов диагностирования и оценки эффективности персонала (организация профессионального тестирования новых работников; организация переподготовки и повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями рынка и потребностями организации; отбор персонала для обучения; разработка форм обучения; разработка адаптированных программ обучения; подбор преподавателей, проведение постоянного мониторинга рынка делового и профессионального образования).
- Обеспечение социального равновесия, принятие мер по поддержанию благоприятного социально-психологического климата в организации, проведение психологического тестирования персонала, контроль за адаптацией персонала в организации.
- Повышение эффективности работы персонала на основе рационализации структур и штатов, управления дисциплиной.
- Совершенствование организации оплаты и стимулирования работников организации (см. также элемент № 7) (анализ рабочих мест; проведение деления персонала на категории; разработка форм и систем оплаты; разработка компенсационного

пакета; организация процесса оценки эффективности сотрудников; контроль выдвижений и ротации работников).

- Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с кадрами.
- Постоянное совершенствование форм и методов управления кадрами на основе внедрения современных научно обоснованных, в том числе компьютерных, технологий работы с персоналом, унификация документации по кадровому делопроизводству.
- Осуществление консультирования и подготовки рекомендаций руководству организации по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств на деятельность компании.
- Организация защиты жизни и здоровья сотрудников и имущества организации, в том числе противопожарной безопасности, внедрение мероприятий по технике безопасности.
- Осуществление представительских функций от имени организации во внешних организациях, связанных с выполнением задач подразделения, выполнение функций подразделения по связям с общественностью, средствами массовой информации.

2.4. Права подразделения по управлению человеческими ресурсами

Для обеспечения более четкого положения подразделения по работе с персоналом в структуре организации полезно формально определить права, которые этому подразделению предоставлены. Часто перечень таких прав может выглядеть следующим образом:

- Вносить руководству предложения по совершенствованию деятельности организации, иных структурных подразделений.
- Участвовать в подготовке перспективных планов развития организации, составлении ее бюджетов.
- Привлекать к работе в пределах утвержденного бюджета консультантов, физических и юридических лиц с заключением договоров подряда.
- Запрашивать необходимую информацию в пределах, необходимых для решения задач подразделения.
- Запрашивать в пределах установленного регламента и утвержденных форм необходимые официальные документы.
- Контролировать расстановку и правильность использования работников, состояние трудовой дисциплины в подразделениях компании.

- Вносить руководителю предложения о поощрении или применении в установленном порядке предусмотренных законом дисциплинарных мер к сотрудникам организации, виновных в нарушении законодательства, решений органов управления компании, приказов и распоряжений высшего руководства и иных нормативных актов организации.

2.5. Взаимодействие подразделения управления человеческими ресурсами с другими структурными подразделениями организации

В реальной российской практике, к сожалению, весьма редко можно встретить формально закрепленные взаимосвязи кадрового подразделения с другими структурами организации. Тем не менее, многие современные предприятия это делают, считая такое формальное закрепление неплохим подспорьем для избежания потенциально конфликтных ситуаций между структурными подразделениями.

Вариант подобной формализации может выглядеть таким образом. Подразделение по управлению человеческими ресурсами:

- Совместно с руководителями других структурных подразделений организации разрабатывает кадровую политику и планы ее реализации с учетом конкретных условий на предстоящий период и вносит предложения на рассмотрение руководства компании.
- Периодически (раз в год или по требованию) представляет руководству организации аналитические записки о кадровой ситуации с выявлением проблем и предложениями по их решению.
- Совместно с финансовым подразделением проводит анализ материальных и социальных стимулов для максимально полной реализации потенциала каждого работника.
- Контактует с административно-хозяйственной службой по вопросам, связанным с удовлетворением социально-бытовых нужд сотрудников (оперативное медобслуживание, питание, снабжение промышленными и продовольственными товарами, транспорт и пр.).
- Совместно со службой безопасности вырабатывает предложения по предупреждению утечки коммерческой информации организации, проверке лояльности сотрудников, обеспечению безопасных условий труда, разрешению вопросов, возникающих в экстремальных ситуациях.

Задание 4

В соответствии с ранее выбранной Вами структурой подготовьте проект Положения о службе персонала Вашей организации.

2.6. Определение политики в области управления человеческими ресурсами

Обычно современные предприятия создают некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом, который именуется «Политика компании в области человеческих ресурсов». Идеология управления персоналом в каждой конкретной компании различна и зависит от многих факторов: организационной культуры, стадии развития предприятия, миссии и целей фирмы (см. также модуль «Общее управление организацией: принципы и процессы», элемент № 4), ее общей стратегии.

Формализованная политика может, например, состоять из следующих разделов:

- Руководство по ведению бизнеса
- Заработная плата и бонусы
- Командировочные
- Выходные и отпуск
- Процесс оценки эффективности
- Медицинское обеспечение
- Образование и обучение
- Гибкий рабочий график
- Политика открытых дверей
- Компенсации
- Проверка рекомендаций, переводы и перекупка работников
- Профессиональная компетентность в работе
- Конфиденциальность
- Набор и прием персонала на работу
- Стажеры в компании
- Сверхурочные и работа в выходные дни
- Разрешения на право работы и регистрация
- Объявления о вакансиях
- Несчастные случаи
- Что необходимо знать о компании

Вариант одного из разделов политики современной российской компании приведен ниже.

Праздники и выходные

Цель

Оплачиваемые выходные предоставляются работникам с целью дать им возможность отдохнуть и заняться личными делами. Все работники имеют право на ежегодный отпуск, как указано в их Трудовом договоре.

Область применения

Сотрудники, подпадающие под действие данного документа, являются штатными работниками предприятия, работающими как на полную ставку, так и на других условиях.

Политика

Каждое подразделение/отдел должны предоставить годичный план отпусков своих работников в Подразделение человеческих ресурсов не позднее *31 января* текущего года.

Как только работник приступает к работе в Компании, он начинает зарабатывать оплачиваемое время отпуска. Работник может взять дни отпуска сразу же после успешного завершения испытательного срока.

Неиспользуемый отпуск за прошедший год может быть перенесен на текущий год. Однако работник должен использовать свое право на оплачиваемый отпуск до *31 марта* текущего года. Компенсация за неиспользованный отпуск предоставляется только в том случае, когда работник подает заявление об уходе.

В период испытательного срока оплачиваемый отпуск не предоставляется.

Выходные – суббота, воскресенье, официальные правительственные и национальные праздники Российской Федерации.

Работник имеет право на дополнительные оплачиваемые выходные в следующих случаях:

- смерть близкого члена семьи – 2 дня,
- серьезное заболевание близкого члена семьи – 1 день,
- свадьба работника – 2 дня,
- рождение ребенка – 1 день,
- переезд на другое место жительства – 1 день (предоставляется, если переезд не связан с увольнением с работы).

Общее количество дополнительных оплачиваемых выходных не должно превышать 7 (семи) дней в году. Если эти дни не использованы, они не могут быть добавлены к ежегодному отпуску.

Просьба о предоставлении дополнительных выходных должна быть выражена в письменном заявлении.

Заявление работника должно быть утверждено прямым руководителем/начальником подразделения и передано для учета в Подразделение человеческих ресурсов.

Работник имеет право на дополнительные неоплачиваемые выходные, но не более чем на 14 (четырнадцать) дней в году и при условиях, указанных выше.

Особые обстоятельства, относящиеся к оплачиваемым или неоплачиваемым отпускам в соответствии с законом, например отпуск по беременности и родам, служба в армии, исполнение государственных или общественных обязанностей и так далее, должны быть доведены до сведения руководства Компании как можно раньше. Они разрешаются в соответствии с действующим законодательством.

Процедуры

Рекомендуемые практические процедуры запросов о предоставлении отпуска указаны ниже.

Работник немедленно уведомляет своего руководителя о предстоящем отпуске в письменной форме и получает его/ее утверждение. Бланк заявления должен быть передан в Отдел человеческих ресурсов.

Все выходные (оплачиваемые и неоплачиваемые) должны запрашиваться работником у своего непосредственного начальника и согласовываться с отделом человеческих ресурсов.

Ответственность

Отдел человеческих ресурсов и непосредственные руководители несут ответственность за осуществление действий в соответствии с данной политикой, включая получение необходимых утверждений.

Работники несут ответственность за несанкционированное отсутствие на работе.

Работа над Политикой проводится обычно при инициативе и общем руководстве подразделения по управлению человеческими ресурсами. При этом линейные руководители и специалисты из других подразделений предприятия (юридический отдел, отдел труда и заработной платы и пр.) принимают непосредственное участие в разработке конкретных положений Политики. Разумеется, положения Политики подлежат регулярному пересмотру и изменению в соответствии с изменениями, происходящими на предприятии. Политика утверждается, как правило, высшим органом предприятия — Собранием акционеров, Советом директоров, Правлением.

Задание 5

Разработайте структуру Политики Вашего предприятия, определите детальную форму каждого раздела.

2.7. Современная организация подразделений по работе с персоналом

Большинство российских предприятий, исторически унаследовав советский стиль управления, отводят кадровым подразделениям лишь учетно-статистическую роль и вспомогательное положение в организационной структуре (см. также модуль «Организация и ее деловая среда», элемент № 3) компании. Предприятия же, созданные в условиях полулегального бизнеса с возможностью получения баснословных сверхприбылей, пока еще не доросли до современного понимания важности цивилизованного управления человеческими ресурсами. В результате — типичное приятное исключение со-

ставляют только акционерные общества со значительной долей иностранного капитала. Соответствующее место в организационной структуре занимают кадровые подразделения на российских предприятиях компаний *OTIS, Pepsi-Cola, Nokia, Procter & Gamble* и др. Традиционное для западной управленческой культуры серьезное отношение к персоналу как к ключевому ресурсу компании переносится и на практику работы российских компаний с участием иностранного капитала.

Вышеназванные причины являются, видимо, определяющими низкую требовательность при подборе кандидатов на должность руководителя кадрового подразделения и соответственно невысокий профессиональный уровень всех работников кадровых служб. При опросе руководителей 10 различных предприятий системы РАО «ГАЗПРОМ» (Лит. 6), к примеру, 90% ответили, что «идеальным руководителем кадровой службы является военный отставник, так как он тщательно, точно и в срок готовит и представляет необходимые отчеты». Иными словами, существует устойчивая убежденность в том, что для руководства персоналом совершенно не нужно иметь специальных знаний, квалификаций, подготовки, и основной функцией кадровика является «учетно-отчетная».

Соответственно, искусственно невелик дефицит специалистов по управлению персоналом на опрошенных предприятиях (15,5%) (Лит. 4). При этом компании с иностранным капиталом считают, что найти на российском рынке рабочей силы специалиста по управлению человеческими ресурсами даже средней квалификации не проще, чем финансового директора.

С другой стороны, престиж специальности кадрового работника весьма низкий. Так, например, из опрошенных 123 перспективных руководителей из резерва на высшие руководящие должности передовых петербургских предприятий (Лит. 7) никто не выразил желания профессионально работать в области управления персоналом. При этом все считают эту работу крайне важной для обеспечения высокой эффективности и конкурентоспособности их фирм, достаточно полно представляют современное содержание работы с персоналом. Не случайно, по оценкам работодателей, профессия «Директор по персоналу» стоит на 6 (!) месте среди 100 наиболее дефицитных профессий (Лит. 8).

Как представляется, основными причинами несоответствия работы кадровых подразделений большинства российских предприятий современным требованиям являются:

- непонимание собственниками и руководителями важности эффективного использования человеческих ресурсов;
- слабое знакомство руководителей предприятий с современными концепциями управления человеческими ресурсами;

- низкая профессиональная квалификация работников кадровых подразделений.

Одной из попыток несколько выправить такое положение является подготовка для современных российских менеджеров настоящего модуля программы.

Конкретная ситуация: «Уходя, уходи...»

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 г. в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании V.N & P (Лит. 9). Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящей из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- высокий уровень заработной платы;
- медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работавших в Санкт-Петербурге, не предлагала страховку такого уровня);
- бесплатное питание в офисе (или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами);
- пластиковые карты VISA, открытые в одном из лучших отечественных банков, на которые перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологической атмосфере в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, каким являлась для компании Россия. Тем более что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники с женами и мужьями были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным планам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции.

Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это была единственная позиция, которую Светлана вообще могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности, была на 200 дол. ниже, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной, объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же ее мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Стороны договорились, что Ирина в течение двух месяцев, предусмотренных законодательством, будет подводить итоги деятельности отдела, а также передавать дела сотруднику бухгалтерии, после чего ей будет выплачена заработная плата в полном объеме, а также компенсация в связи с увольнением в размере двух месячных окладов. Приказ об увольнении будет датирован 1 июня, тогда же ей будет выплачена полная сумма компенсации. Ирина попросила сумму компенсации перечислить ей в долларах на пластиковую карту (как это обычно делалось в случае перечисления зарплаты), при этом она согласилась с необходимой для этого десятидневной отсрочкой платежа.

После консультаций с главным бухгалтером Светлана предупредила Ирину о том, что на пластиковую карту может быть переведена только зарплата, а сумма компенсации будет выплачена Ирине в рублях после того, как Ирина снимет всю сумму с карты, принесет карту в бухгалтерию и сдаст ее по соответствующему акту. Только после этого Светлана выдаст ей трудовую книжку,

а окончательный расчет будет произведен в течение трех рабочих дней после сдачи пластиковой карты. Ирина обратилась к Джону с устной просьбой разрешить ей пользоваться телефонными линиями и факсовым аппаратом компании для того, чтобы иметь возможность общаться с рекрутинговыми агентствами и потенциальными работодателями для скорейшего дальнейшего трудоустройства. Джон разрешил Ирине использовать эту возможность не только в последние две недели, но и после официального увольнения, если это будет необходимо.

После 1 июня Ирина в компании не появлялась. Светлана 14 июня позвонила Ирине домой и, узнав, как продвигается ее трудоустройство, напомнила, что надо получить трудовую книжку, а также сдать пластиковую карту, так как без этого бухгалтерия не сможет произвести начисление компенсации. Ирина ответила, что так как она еще не нашла работу, то трудовая книжка ей пока не нужна, но она постарается на следующей неделе заехать в офис и решить все дела. Светлане не понравилось, что Ирина откладывает свой визит еще на неделю, но чувство моральной вины за все произошедшее не позволило ей настоять на скорейшем прибытии в офис.

Прошло два месяца. Реорганизация компании требовала многих усилий от Светланы. Она летала в Москву каждую неделю, что ее очень утомило, но ей всегда нравился этап становления бизнеса. К тому же вчера, уже перед отъездом в Петербург, менеджер по персоналу Европейского дивизиона сказал ей, что очень доволен ее работой и предложил серьезно подумать о переезде в Москву в качестве директора по персоналу всего Российского отделения. Все эти события отвлекли Светлану от случая с Ириной, которая появилась в офисе лишь в конце июля. Светлана в этот момент была в Москве. Ассистент Светланы выдал Ирине трудовую книжку, а бухгалтерия приняла карту. Окончательный расчет был произведен через три рабочих дня после возвращения Ириной карты в компанию.

Когда Светлана пришла утром в офис у нее на столе лежало официальное письмо из Адмиралтейского федерального районного суда следующего содержания:

В Адмиралтейский федеральный суд

г. Санкт-Петербурга

Истец: Соловьева Ирина Александровна

Ответчик: Компания В. N & P

Третье лицо: Директор компании В. N & P Пол Браун

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

об изменении даты увольнения, оплате времени вынужденного прогула и возмещении морального вреда

Я работала в компании В. N & P с июня 1995 г. в должности руководителя группы инвентаризации. 1 июня 1997 г. я была уволена в связи с сокращением штатной единицы по п.1 ст. 33 КЗоТ РФ с выплатой суммы, эквивалентной двухмесячному окладу. Согласно закону (ст. 99 КЗоТ РФ) администрация должна была выдать мне трудовую книжку в день увольнения. Но на руки я получила ее только 24 июля 1997 г. (расписка прилагается). Кроме того, из-за за-

держки выдачи мне трудовой книжки я не смогла вовремя зарегистрироваться в органах службы занятости (в двухнедельный срок после увольнения), в связи с чем лишилась возможности сохранения средней заработной платы в течение третьего месяца со дня увольнения, так как при регистрации в органах занятости требуется представление трудовой книжки. Таким образом ответчиком были нарушены положения ст. 40-3 КЗоТ РФ.

В соответствии со ст. 98 КЗоТ РФ выплата всех сумм, причитающихся при увольнении работнику с предприятия, производится в день увольнения. Окончательный расчет со мной был произведен 30 июля 1997 г. Из-за вышеперечисленных нарушений ответчиком трудового законодательства я была поставлена в очень тяжелое положение. Мне была причинена моральная травма. Я не могла предпринимать никаких попыток найти себе работу, так как у меня не было на руках трудовой книжки. Мое увольнение причинило мне глубокие нравственные страдания. На основании изложенного, в соответствии со ст. 40-2, 40-4, 98, 99 КЗоТ, ст. 151, 1099, 1101 ГК РФ

Прошу:

1. Изменить дату увольнения из компании В. N & P и оплатить время вынужденного прогула.
2. Взыскать с компании В. N & P в качестве компенсации морального ущерба 50 млн руб.

01 августа 1997 г.

Истец

Соловьева И.А.

(подпись)

Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит вина отдела персонала в данном конфликте?
2. Каким образом отдел персонала мог предотвратить конфликт?
3. Насколько правомочны обвинения Ирины в адрес компании?
4. Предложите пути выхода из сложившейся ситуации для компании В. N & P.

Контрольные вопросы

1. Каким может быть место подразделения по человеческим ресурсам в организационной структуре современного предприятия?
2. Каковы основные функции подразделения по управлению человеческими ресурсами?
3. Предложите возможные структуры подразделения по управлению человеческими ресурсами Вашего предприятия?
4. Что такое политика предприятия в области человеческих ресурсов?
5. Каковы основные причины слабой работы подразделений по управлению человеческими ресурсами на российских предприятиях?
6. Прокомментируйте роль отдела кадров Обуховского Завода в развитии конфликта, описанного в конкретной ситуации «Управление по целям».

Приложение

Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия

1. Настоящие Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия (далее – Методические рекомендации) не носят универсального характера и содержат разработанные с учетом реально складывающейся в Российской Федерации ситуации в сфере занятости возможные решения по управлению кадровым составом работников (персоналом) предприятий в ходе их реформирования (*Минэкономики РФ, приказ № 118 от 1 октября 1997 г.*).
2. Понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта — функциональный и организационный.
В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:
 - определение общей стратегии;
 - планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
 - привлечение, отбор и оценка персонала;
 - повышение квалификации персонала и его переподготовка;
 - система продвижения по службе (управление карьерой);
 - высвобождение персонала;
 - построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий работы;
 - политика заработной платы и социальных услуг;
 - управление затратами на персонал.
3. В организационном отношении управление персоналом охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.
4. При формировании стратегии управления персоналом на предприятии рекомендуется учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает:
 - Определение целей управления персоналом должно учитывать потребности и интересы работников (достойная оплата, удовлетворительные условия работы, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).

- Формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами предприятия. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология кадровой работы предприятия может уточняться.
 - Определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.
5. При планировании потребности предприятия в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:
- Определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал.
 - Провести анализ наличия необходимого предприятию персонала.
 - Определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы).
 - Определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).
6. Для привлечения, отбора и оценки необходимых предприятию кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:
- Оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала.
 - Разработать критерии отбора персонала.
 - Распределить новых работников по рабочим местам.

7. Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется:
 - Определить содержание работ на каждом рабочем месте.
 - Стремиться к созданию более благоприятных условий работы.
 - Определить принципы и разработать четкую систему оплаты работников.
 - Проводить оперативный контроль за работой персонала.
 - Осуществлять краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.
8. В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять:
 - Планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости.
 - Выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения предприятия, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от производства и т.д.).
 - Работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии.
 - Планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников.
 - Определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.
9. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии рекомендуется осуществить следующие меры:
 - Планирование затрат на персонал.
 - Разработка и внедрение систем оплаты и стимулирования работников на предприятии.
 - Определение особенностей оплаты и стимулирования отдельных категорий работников, занятых на предприятии.
10. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:
 - Анализ причин высвобождения персонала.
 - Выбор вариантов высвобождения персонала.
 - Обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия.
11. Реформа предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников, т.е. оптимизацию их численности.

При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспечено соблюдение стратегии развития предприятия, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

12. В случае, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, то в процессе реформирования предприятия рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения с предприятия.
- Обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы на предприятии при осуществлении выбранной стратегии его развития.

Целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие задачи:

- Сохранять трудовые отношения и получать основные доходы на предприятии.
 - Сохранять трудовые отношения в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективными и/или индивидуальными трудовыми договорами.
 - Найти новое место работы по своей прежней специальности.
 - Пройти профессиональную переподготовку и найти новое место работы на данном предприятии или на другом предприятии (в том числе с переездом на новое место жительства).
 - Выйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством).
 - Какие-либо иные.

Проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии; несоответствие между профессионально-квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.);

- Определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы на реформируемом предприятии. При этом целесообразно указать источники финансирования мероприятий, связанных с высвобождением работников (средства работодателя, Государственного фонда занятости населения Российской Федерации, Пенсионного фонда Российской Федерации и т.д.), и определить возможности их использования.
В случае дефицита финансовых средств при принятии решения о высвобождении работников с реформируемого предприятия рекомендуется определить порядок распределения этих средств, применив два основных критерия. Использование первого критерия – уровня социальной напряженности в регионе – предполагает определение числа и категорий работников, высвобождение которых с реформируемого предприятия вызовет наибольший рост социальной напряженности в регионе. Использование второго критерия – уровня душевых доходов в семье работника – позволяет выявить те семьи работников, высвобождение членов которых с реформируемого предприятия резко снизит душевые доходы (например, ниже уровня бедности, некоторой величины прожиточного минимума и т.п.). Имевшиеся ограниченные финансовые ресурсы в приоритетном порядке направляются на реализацию намерений категорий работников, выделенных на основе данных критериев.
- 13. В случае, если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии развития предприятия, то рекомендуется в процессе реформирования решить вопросы, связанные с повышением привлекательности рабочих мест на предприятии (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т.д.).
При этом следует иметь в виду, что отвлечение ресурсов на повышение конкурентоспособности будет меньше в трудоизбыточных (депрессивных) районах и больше – в трудонедостаточных районах (районах экономического роста).
- 14. В обоих случаях (как при избытке, так и при недостатке трудовых ресурсов для реализации принятой стратегии развития предприятия) разрабатывается стратегия управления персоналом предприятия при его реформировании, исходя из необходимости обеспечения рационального использования трудовых ресурсов. В целях финансового обеспечения разработанной стратегии она согласовывается с органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые будут финансировать ее реализацию.

Учебный элемент № 3. Планирование человеческих ресурсов

Настоящее всегда чревато будущим.

Готфрид Лейбниц

Учебные цели элемента

- Дать представление о внутренних и внешних факторах, влияющих на планирование человеческих ресурсов.
- Познакомить с современными методами планирования работы с человеческими ресурсами.
- Научить понимать существо стратегического и оперативного планирования человеческих ресурсов организации.

3.1. Цели планирования

Стратегия управления человеческими ресурсами создается на основе общей стратегии развития (см. также модуль «Стратегическое управление», элемент № 1) организации и представляет собой способы действий в отношении персонала по достижению целей организации.

По существу стратегическое планирование человеческих ресурсов состоит в сопоставлении организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития, с фактическим состоянием человеческих ресурсов организации и последующем определении потребности организации в этих ресурсах в будущем.

Определение несоответствия между существующими и будущими ресурсами ведет к определению потребностей и приоритетов

Стратегическое планирование человеческих ресурсов состоит в сопоставлении организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов организации

развития персонала, которые формулируются в стратегии управления человеческими ресурсами. Например, «в течение двух лет повысить на 15% объем реализации на одного работника компании за счет сокращения издержек на содержание административного аппарата, а также повышения профессионального уровня и материальной заинтересованности агентов по продажам» (для торговой компании).

На основе стратегии управления персоналом и для обеспечения ее реализации разрабатывается план организационно-технических

Создание плана организационно-технических мероприятий по сути является процессом планирования человеческих ресурсов

мероприятий, содержащий пакет конкретных действий, сроки и методы их выполнения, а также потребности в ресурсах. Как правило, план составляется на один календарный год и может пересматриваться в течение этого периода.

Создание плана организационно-технических мероприятий по сути является процессом планирования человеческих ресурсов.

Можно говорить, что целью планирования человеческих ресурсов является определение того, когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами организации потребуются работники для решения ее задач.

В процессе планирования (определении потребности в персонале) необходимо учитывать некоторые приводимые ниже факторы:

внутриорганизационные:

- цели (стратегические задачи, бизнес-план),
- движение персонала (увольнения, выходы на пенсию, декретные отпуска, временная нетрудоспособность),
- финансовое состояние, традиции и т.д.;

внешние:

- состояние экономики в целом (темпы экономического роста отрасли, уровень инфляции и безработицы),
- развитие техники и технологии, государственная политика (изменение трудового законодательства, налогового режима, систем социального страхования),
- конкуренция и рыночная динамика.

Существует ряд методов определения потребностей организации в персонале — экстраполяция, метод экспертных оценок, математические модели и т.д. Выбор методов планирования обуславливается спецификой конкретной организации: видом деятельности, размером, финансовым состоянием, организационной культурой (см. также модуль «Организация и ее деловая среда», элемент № 3).

3.2. Процесс планирования

Схематически процесс планирования потребности представлен на рис. 3.1.

Как видно из схемы, процесс планирования человеческих ресурсов подчинен задаче реализации предприятием общей стратегии. Соответственно отправной точкой планирования потребности

в человеческих ресурсах является план развития организации на предстоящий период.

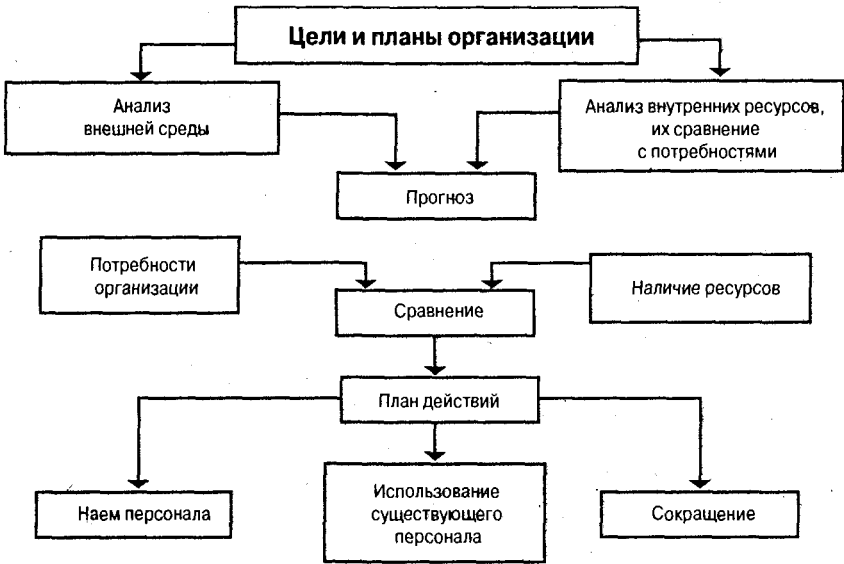


Рис. 3.1. Схема процесса планирования

Можно выделить следующие основные этапы планирования:

- Анализ внешней среды с точки зрения тенденций изменения ситуации на местном рынке рабочей силы.

На этом этапе можно рекомендовать изучение материалов российских и особенно профессиональных региональных периодических изданий – журналы «Карьера», «Кадры», «Управление персоналом», газеты «Карьера-Капитал», «Карьерист», «The Career Forum». Весьма практически полезными могут быть обзоры, публикуемые рекрутинговыми агентствами (см. также модуль «Использование услуг профессиональных консультантов», элемент № 2), справочные издания «ДП Консультант», «Управление персоналом» (Санкт-Петербург). При необходимости можно заказать соответствующий обзор рынка в консультационной фирме.

- Анализ внутренних ресурсов организации с точки зрения удовлетворения будущих потребностей организации (для достижения планируемых организацией целей).

Здесь трудно переоценить грамотно организованную статистику человеческих ресурсов. Для проведения адекватного анализа важно точно знать структуру и динамику рабочей силы организации по категориям занятых (производственный, непроизводственный, административный персонал); возрастную и образовательную структуру персонала; текучесть кадров; издержки на рабочую силу. Абсолютно необходимо иметь информацию о квалификации персонала и статистику профессионального обучения. Хорошим практическим подспорьем в современной постановке на предприятии статистики и учета персонала могут стать программные продукты, разработанные для кадровых подразделений российскими программистами. Высокие оценки пользователей получают, например, программы «Orakl-Кадры», «Кадры предприятия», «Кадры», «Учет персонала, труда и зарплаты».

- Прогноз ситуации на планируемый период на основе анализа.
- Анализ конкретных потребностей организации (когда, сколько, какой квалификации работники потребуются на планируемый период).

На данном этапе планирования основным подспорьем является детально проработанный перспективный план развития организации. При отсутствии в организации стратегического планирования, очевидно, практически невозможно заниматься и реальным долгосрочным планированием человеческих ресурсов.

- Анализ возможностей удовлетворения конкретных потребностей организации за счет существующих человеческих ресурсов.

Важно отметить, что на данном этапе большое значение имеет политика в отношении персонала, принятая в организации. Так, например, при ориентире организации на использование и развитие, в основном и в первую очередь, собственных человеческих ресурсов этот этап является ключевым в перспективном планировании. Напротив, при приоритетном ориентире на внешнюю среду этот этап становится не слишком существенным.

- Принятие решения о необходимости привлечения дополнительных ресурсов, удовлетворения будущих потребностей организации за счет существующего персонала или о частичном сокращении персонала.

Разумеется, что на принятие окончательного решения, кроме других объективных факторов, также приоритетную роль будет играть политика организации в отношении персонала, стратегия его развития. Убедительной иллюстрацией этого может быть пример «Группы компаний АББ» (Россия).

Из Политики «Группы компания АББ» (Россия)

Данная политика применима ко всем работникам «Группы компаний АББ» (Россия)

«...АББ старается мотивировать всех работников полностью раскрыть свой потенциал. Для того чтобы проделать это, работники должны знать о должностях, которые появились в организации, а также должны иметь возможность претендовать на должность...

...О возникновении всех должностей, менеджерских и нижестоящих, должны вывешиваться объявления посредством Системы извещения о должностях в *Lotus Notes*. Однако могут существовать и исключения в случаях, если:

а) должность может быть заполнена посредством продвижения по службе работника;

б) перевод на должность является частью усилий по рациональному развитию (переводы с учетом дальнейшего развития работника должны производиться только после того, как все возможные кандидаты на должность будут рассмотрены);

в) имеет место реорганизация отдела или компании или реорганизация в региональных масштабах, в связи с чем возникает необходимость изменить должности работников; или

г) работников ставят на временную должность для выполнения конкретного задания или проекта...

...Объявления будут производиться на основе необходимости и будут размещаться на досках, предназначенных для объявлений по компании. Они остаются действительными в течение 10 рабочих дней. В добавление к вывешиванию объявлений на доску работники могут использовать систему извещения о должностях в *Lotus Notes*. Воспользовавшись доступом к этой системе, работники могут узнать, какие должности на данный момент доступны в «Группе компаний АББ». Если они заинтересованы и имеют достаточную квалификацию, работники могут откликнуться на представившуюся возможность посредством этой системы...

...Такое извещение о существующей должности должно содержать название должности и ее краткое описание, включая обязанности и ответственность, минимальные требования к кандидатурам и их квалификации, а также другие уместные данные. Заинтересовавшиеся работники должны проинформировать своего контролера, а затем связаться с отделом кадров до прекращения срока действия объявления. В случае если работник отсутствует во время периода действия объявления, можно рассмотреть его кандидатуру впоследствии, если еще не было принято решение о том, кто будет занимать должность...

...В случае если кандидат не был найден внутри компании, отдел человеческих ресурсов должен нести ответственность за приглашение работника со стороны. Кандидаты за пределами «Группы компаний АББ» будут рассматриваться, если процедура вывешивания объявлений не выявит квалифицированных кандидатов внутри компаний...

Из вышеприведенной выдержки очевидна ориентация организации на приоритетное развитие собственных человеческих ресурсов, что в значительной степени и определяет ее подходы при перспективном планировании потребности в персонале.

3.3. Распределение ответственности между линейными руководителями и кадровыми подразделениями

Обычно основная ответственность за планирование будущей потребности в персонале организации лежит на высших кадровых руководителях и их подчиненных. Обладая необходимыми знаниями, опытом и информацией, именно сотрудники подразделений по управлению человеческими ресурсами определяют форматы и содержание планов, контролируют их выполнение в подразделениях организации.

Вместе с тем, естественными «заказчиками» персонала являются линейные руководители структурных подразделений предприятий. Именно они в первую очередь представляют перспективные планы развития своих подразделений и соответственно определяют в целом будущую потребность в работниках для реализации этих планов. Только линейные руководители в состоянии предоставить кадровым подразделениям необходимую конкретную и достаточно детальную информацию для перспективного планирования потребности в человеческих ресурсах.

Нередкой, однако, ошибкой в практической работе организаций является попытка проведения неких четких водоразделов между линейными руководителями и кадровыми подразделениями при определении ответственности по управлению человеческими ресурсами. Следует всегда помнить, что при всей очевидности различия функций линейных менеджеров и специалистов по человеческим ресурсам лишь их совместные усилия могут дать максимальный эффект.

3.4. Методы планирования

Современные организации используют для планирования потребностей в человеческих ресурсах различные методы – от весьма простых до крайне сложных.

Наиболее простой метод – это экстраполяция, достаточно часто применяемая в практике планирования. Суть этого метода заключается в переносе существующей в организации ситуации на планируемый период с учетом коэффициентов, учитывающих изменения производственных показателей. Из нижеприведенного примера видно применение этого метода на практике.

В Санкт-Петербургском Международном Институте Менеджмента (ИМИСП) в 1996/97 учебном году нагрузка по дисциплинам составляла:

- общий менеджмент — 1280 часов
- финансовый менеджмент — 2560 часов
- маркетинг — 640 часов
- управление персоналом — 320 часов

Учебный процесс обеспечивали штатные преподаватели:

- общий менеджмент — 2 чел.
- финансовый менеджмент — 4 чел.
- маркетинг — 1 чел.
- управление персоналом — 1 чел.

В соответствии с планами на 1997/98 учебный год предполагается следующее изменение учебной нагрузки:

- общий менеджмент — 1920 часов
- финансовый менеджмент — 3200 часов
- маркетинг — 1280 часов
- управление персоналом — 640 часов

Для реализации учебных программ перед учебным отделом была поставлена задача дополнительно найти преподавателей:

- общий менеджмент — 1 человек
 - финансовый менеджмент — 1 человек
 - маркетинг — 1 человек
 - управление персоналом — 0 человек
-

При всей привлекательности метода очевидна его ограниченность. Он вполне подходит для планирования потребности персонала на короткий период времени и для организаций с достаточно стабильной структурой, работающих в мало изменяющейся внешней среде. В современных российских условиях такая ситуация встречается не так уж часто.

Ввиду названных причин многие организации применяют в реальной практике так называемый метод *скорректированной экстраполяции*. Он учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих потребность в персонале (производительность труда, изменение цен, изменения на местном рынке рабочей силы и пр.) В вышеприведенном примере при использовании данного метода потребность в преподавателях могла оказаться выше (уменьшение плановой нагрузки) или ниже (увеличение нагрузки с повышением почасовой оплаты) по сравнению с потребностью, рассчитанной методом экстраполяции.

Метод *экспертных оценок* основан на мнении экспертов, как правило, руководителей подразделений или предприятий. При всей кажущейся субъективности метод часто и успешно применяется на российских предприятиях ввиду очевидной невозможности исполь-

зывать для перспективного планирования достоверные прогнозы изменения многих факторов, определяющих будущую потребность в персонале. Именно опытом и интуицией экспертов компенсируется недостаток достоверной информации. Достаточно популярен среди профессиональных работников кадровых служб и отделов письменный обмен мнениями между ними и экспертами на основе специально разработанного вопросника (*метод Дельфи*).

На современных предприятиях сегодня используют различные *компьютерные модели* для перспективного планирования человеческих ресурсов. На основе информации, предоставляемой линейными менеджерами, специалисты по человеческим ресурсам строят компьютерный прогноз потребности в персонале. С одной стороны, использование компьютерных моделей позволяет одновременно использовать различные методы прогнозирования, что, несомненно, существенно повышает точность прогнозов. Однако, как уже упоминалось, сложность применения метода заключается именно в получении достоверной прогнозной информации о предстоящих изменениях, особенно изменениях внешней среды (см. также модуль «Стратегическое управление», элемент № 2).

Задание 6

Составьте план потребности в персонале отдела сбыта Вашей организации, используя метод экстраполяции.

	1997 г. факт	1998 г. факт	1999 г. план/потребность
Сбыт изделия А (шт.)			
Сбыт изделия Б (шт.)			
Сбыт изделия В (шт.)			
Сбыт изделия Г (шт.)			
Агенты по сбыту А (человек)			
Агенты по сбыту Б (человек)			
Агенты по сбыту В (человек)			
Агенты по сбыту Г (человек)			

3.5. Процесс планирования персонала в российских организациях

Как и в других направлениях по управлению человеческими ресурсами организации, на российских предприятиях с современным менеджментом к вопросам планирования потребности в персонале также подходят в соответствии с современными требованиями. К сожалению, это пока еще не слишком широко распространенная практика, но опыт таких отечественных предприятий, как НПО «Катод», «Северо-Западное пароходство», АО «Адмиралтейские верфи», АО «Кристалл», ведущих российских банков в организации планирования персонала впечатляет.

Как уже указывалось выше, главный аргумент скептиков в пользу невозможности перспективного планирования потребности в персонале – нестабильная и непредсказуемая социально-экономическая обстановка в современной России. Ниже приведенная выдержка из реального документа наглядно показывает, что планирование работы с человеческими ресурсами не только вполне возможно, но и объективно необходимо при любой, даже не самой благоприятной ситуации, в которой находится предприятие.

Из плана по работе с персоналом Северо-Западного пароходства на 1997 г.

...в связи с временной консервацией судов сократить плавсостав на 150 человек;

в связи с изменением организационной структуры сократить управленческий аппарат на 50–70 человек;

объединить два отделения поликлиники и передать их на баланс Комитету по здравоохранению Администрации Санкт-Петербурга;

продать одну базу отдыха в Ленинградской области;

сократить затраты на содержание кадрового аппарата на 500 млн руб.;

увеличить страховые платежи в негосударственный пенсионный фонд «Капитан» до 500 млн руб.;

в соответствии с новыми требованиями Европейского Союза к профессиональным квалификациям моряков разработать и внедрить новые квалификационные требования к плавсоставу...

Особенно выделяется на общем, не слишком позитивном российском фоне практика работы с человеческими ресурсами в РАО «ГАЗПРОМ» и его подразделениях. Она в последнее время нередко и вполне заслуженно освещается в профессиональных периодических изданиях и книгах. Опыт кадрового планирования на предприятии «Волготрансгаз» так описывает один из его высших руководителей.

«Кадровое планирование для «Волготрансгаза» — это элемент кадровой политики, который помогает при определении его задач, стратегии и целей, способствует их выполнению через соответствующую систему мероприятий. Оно рассматривается как неотъемлемая составная часть планирования на предприятии.

Цель планирования — обеспечить предприятие необходимой рабочей силой при минимизации издержек. Эту функцию нельзя рассматривать изолированно, поскольку на решения по кадровым вопросам оказывают существенное влияние другие стратегические интересы предприятия, отражаемые в производственном плане, плане оборота, финансовом плане и т.п. и в свою очередь зависящие от кадровой политики.

На *первом этапе* планирования определяются основные задачи, исходя из целей предприятия. Они состоят в том, чтобы укомплектовать подразделения предприятия кадрами и обеспечить необходимый уровень производительности труда на каждом рабочем месте.

На *втором этапе* вырабатывается кадровая стратегия предприятия в увязке с общими направлениями развития и обновления предприятия, для того чтобы создавать предпосылки должностного и профессионального роста работников предприятия.

На *третьем этапе* уточняются принципы руководства внутри предприятия и определяются цели для каждого работника на планируемый период.

Вследствие прекращения строительства новых крупных объектов существовавшая ранее практика долгосрочного (3—5 лет) кадрового планирования была заменена планированием сроком на один год. В такой программе работы с кадрами предусматривается потребность в кадрах на предстоящий год с учетом планируемого открытия новых рабочих мест, уходом работников на пенсию, перемещениями внутри структурных подразделений, а также определяются источники удовлетворения будущей потребности в человеческих ресурсах».

Источник: Щеголев И.Л., заместитель генерального директора «Волготрансгаз», из курсовой работы по программе МВА ГАЗПРОМ, 1997.

Конкретная ситуация: «Новости из Усть-Лабинского ЛПУМГ»

В связи с уходом на пенсию по состоянию здоровья в 1996 г. опытного руководителя Усть-Лабинского ЛПУМГ РАО «ГАЗПРОМ» и переходом на другую работу главного инженера ЛПУМГ возникла необходимость подобрать новые кандидатуры на должности начальника и главного инженера управления. Управление стояло на пороге коренной реконструкции компрессионной станции, предстояла замена перекачивающих агрегатов и вспомогательного оборудования компрессорной станции, внедрение АСУ ПХД и телемеханизации магистральных газопроводов (Лит. 10).

После предварительного анализа кадровой ситуации выбор руководства остановился на следующих кандидатурах:

	Уколов А.П.	Самсонов Ю.И.	Чередниченко С.А.
Возраст	45	35	40
Образование	Высшее, инженер-электрик	Высшее, инженер-механик	Высшее, инженер АСУ
Занимаемая должность	Начальник Газлийского ЛПУМГ, 3 года	Начальник ПДСП «Азиятрансгаз», 3 года	Инженер ГКС Усть-Лабинского ЛПУМГ, 4 года
Опыт работы	2 года – директор ТОО «Золотое руно» (Торговля каракулем, шерстью) 3 года – главный инженер Газлийского ЛПУМГ 7 лет – начальник КС Газлийского ЛПУМГ 5 лет – сменный инженер КС Газлийского ЛПУМГ 4 года – оператор по добыче на промысле № 3 Газлийского ЛПУМГ	1 год – главный инженер Галзийского ЛПУМГ 1 год – начальник КС Газлийского ЛПУМГ 4 года – зам.начальника КС Газлийского ЛПУМГ 2 года – диспетчер Газлийской КС 3 года – оператор по добыче газа промысла № 5 Газлийского ЛПУМГ	2 года – мастер бригады наладчиков Усть-Лабин- ского ЛПУМГ 3 года – начальник цеха завода «Темп» 2 года – мастер бригады наладчиков Усть-Лабин- ского ЛПУМГ 3 года – бригадир наладчиков Усть-Лабин- ского ЛПУМГ
Навыки коммуникации	–	Отличные	Хорошие
Прилежание	–	–	Исключительное
Авторитет в коллективе	–	–	Хороший
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

Уколова А.П. рекомендовали друзья по институту и вышестоящее руководство. Самсонова Ю.И. рекомендовал работник предприятия, который ранее работал под его руководством в Газлийском ЛПУМГ.

Ведущим специалистам предприятия приходилось встречаться с Уколовым А.П. на совещаниях разного уровня, они высказывали критические замечания в адрес Уколова А.П., основанные только на впечатлениях от общения. При обсуждении кандидатуры на должность начальника ЛПУМГ мнения разделились.

Пояснительная записка:

Уколов Александр Павлович. В период перестройки, когда стали образовываться частные фирмы, товарищества с ограниченной ответственностью и т.д., Уколов Александр Павлович занялся торговлей каракулем и шерстью. Через два года его фирма распалась. Одновременно освободилось место начальника Газлийского ЛПУМГ, и он был принят на работу, где проработал 3 года. В этот период нарастали межнациональные конфликты и Александр Павлович решил переехать на постоянное местожительство в Россию. Друзья, с которыми он учился в институте, порекомендовали его на должность начальника Усть-Лабинского ЛПУМГ, и вышестоящая организация настойчиво рекомендовала принять его на эту должность. Специалисты предприятия ранее встречались

на различных совещаниях с Уколовым А.П. и при обсуждении кандидатур высказали ряд критических замечаний в его адрес, а именно: в общении проявляет высокомерие, в компании много пьет, выпив приличную дозу, в разговоре упорно навязывает свое мнение...

Самсонов Юрий Павлович. Самсонова Ю.И. рекомендовал работник Усть-Лабинского ЛПУМГ, который ранее работал под его руководством и знал его с хорошей стороны.

Чередниченко Сергей Александрович. После окончания машиностроительного техникума Сергей Александрович поступил на работу в Кушевское ЛПУМГ, где проработал 12 лет, продвижения по службе не было, так как он не имел высшего образования и не хватало определенных знаний для выполнения высококвалифицированной работы. Проработав 5 лет, Сергей Александрович поступил в институт на заочное отделение.

Завод «Темп» получил большой заказ и директор завода пригласил Сергея Александровича возглавить цех, 3 года он успешно работал в этой должности, но возникли трудности со сбытом продукции, объемы работ сокращались. Чередниченко С.А. возвратился в Усть-Лабинское ЛПУМГ на должность мастера бригады наладчиков. Проработав два года, был назначен на должность инженера ГКС Усть-Лабинского ЛПУМГ.

Вопросы для обсуждения

1. Когда руководство компании должно было начать работу по подбору необходимого кандидата?
2. Проведите сравнительный анализ сильных и слабых сторон каждого из кандидатов.
3. Какое решение приняли бы Вы на месте генерального директора при назначении начальника и главного инженера Усть-Лабинского ЛПУМГ? Почему?

Контрольные вопросы

1. Каковы основные цели планирования потребности в персонале?
2. Какие основные факторы необходимо учитывать при планировании человеческих ресурсов организации?
3. Опишите процесс планирования человеческих ресурсов.
4. Каково распределение ответственности при планировании человеческих ресурсов?
5. Какие методы применяются при планировании персонала?
6. Опишите процесс планирования персонала на Вашем предприятии.
7. Проанализируйте ошибки в планировании человеческих ресурсов в конкретной ситуации «Управление по целям».

Работает в среде	DOS	нет	нет	нет	нет сведений	нет	нет	да	да
	Windows 3.11	да	да	нет	нет сведений	нет	нет	да	да
	Windows 95	да	да	да	нет сведений	да	да	да	да
	Windows NT	да	нет	да	нет сведений	да	да/нет	да	нет сведений
Наличие сетевой версии	да	да	да	да	да	да	да	нет	
Поддержка MS Office '97	да	да	да	да	да	да/нет	да	нет	
Самостоятельность	чисто кадровая программа	да	да	нет	нет	да	да	да	да
	модуль системы управления предприятием	нет	да	да	да	да	да	нет	нет
	модуль бухгалтерской программы	нет	нет	да	нет	да	да	да	нет
Учетная карточка сотрудника	расширенная (более 30 тем)	расширенная (более 30 тем)	сокращенная (менее 26 тем)	полная (26-30 тем)	расширенная (более 30 тем)	расширенная (более 30 тем)	расширенная (более 30 тем) сокращенная	расширенная (более 30 тем)	
(-Т-2)							(менее 26 тем)		
База уволенных сотрудников	да	да	через программирование	да	да	да	да	да	
База кадрового резерва	да	да	через программирование	да	да	да/через программирование	да	через программирование	
База-архив (75 лет)	да	да	да	да	да	да	да	да	
Отпуска	полная	полная	отклонения для бухгалтерии	полная	полная	полная/отклонения для бухгалтерии	полная	сокращенная	
Табель	сотрудника	да		нет	нет	да	нет	да	нет
	отдела	да		нет	да	да	нет	да	нет
	выписки для бухгалтерии	да		нет	нет	да	нет	да	нет
Word-шаблоны кадровых документов (*.doc, *.dot)	да	да	да	да	нет	нет	да	нет	

Источник: ДП Консультант «Управление персоналом». Информационно-справочный бюллетень. ЗАО «Бонниер Бизнес Пресс», 1998.

Учебный элемент № 4. Анализ работы

Учебные цели элемента

- Дать представление о взаимосвязи анализа работы с другими областями деятельности по управлению человеческими ресурсами.
- Показать содержание работы по описанию рабочих мест, составлению функциональных обязанностей и квалификационных требований.
- Научить составлять описание рабочих мест, функциональных обязанностей и квалификационных требований.

4.1. Содержание анализа работы

Для организации эффективной работы по управлению человеческими ресурсами необходимо предметно определить задачи и условия труда для каждого конкретного рабочего места в организации. При этом следует учитывать, что однажды определенные условия работы должны систематически пересматриваться по целому ряду причин:

- изменение организационной структуры подразделения,
- увеличение объемов работ,
- разработка новых проектов,
- увольнение или перевод предыдущего сотрудника и т.п.

Важно отметить, что далеко не всегда реально требуется открытие вакансии или нового рабочего места. Перегрузку в пределах 20–30% можно считать нормальным условием труда при высокой интенсивности работы.

Если же переработки становятся больше чем 30% рабочего времени, необходимо пересмотреть либо организацию труда, либо квалификацию персонала. Организация труда может быть изменена двумя способами – введением дополнительного рабочего места либо изменением технологии работы структурного подразделения в целом или отдельной его части.

Вне зависимости от причин необходимо четко определить положение каждого рабочего места в структуре подразделения, уровень и объемы выполнения работы, специальные виды деятельнос-

ти, требуемую квалификацию, взаимодействие с коллегами по работе. Этот процесс следует начинать с анализа работы (рис. 4.1).

В результате сбора и обработки такой информации появляется возможность определить функциональные обязанности для каждого работника предприятия и квалификационные требования к самим работникам.

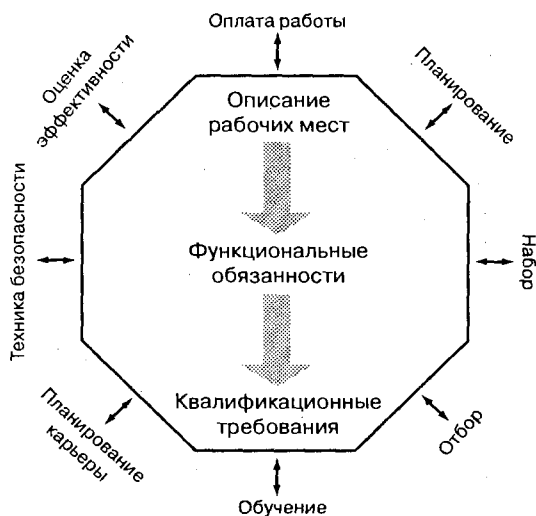


Рис. 4.1. Содержание анализа работы

Информация, полученная в результате анализа работы, крайне необходима практически на всех направлениях деятельности по управлению человеческими ресурсами. Она фактически является отправной точкой для организации каждого аспекта управления персоналом организации.

Однако в современной российской практике лишь немногие организации в полной мере используют для управления человеческими ресурсами богатые потенциальные возможности, которые предоставляет качественно проведенный анализ работы.

В коммерческом банке АКБ «АНИМАБАНК» отделения банка организуют свою работу в соответствии с «Регламентами работы». При этом названный документ, фактически основной для организации управления человеческими ресурсами банка, крайне редко основывается на имеющихся в банке функциональных обязанностях или должностных инструкциях для каждой категории работников. По отзывам руководителей отделений, основаниями для регламента работы отделений банка являются:

- инструкции ЦБ – 39%;
- приказы руководства банка – 25%;
- распоряжения руководителя подразделения – 15%;
- должностные инструкции – 12%.

При этом руководители, например, Управления АСУ и Балтийского отделения вообще не принимают во внимание функциональные обязанности в качестве основания для регламента работы подразделения.

Источник: Морозова О.В. Проблемы менеджмента: управление персоналом и организационным поведением в АКБ «АНИМАБАНК». Дипломный проект. ИМИСП, 1998.

4.2. Этапы анализа работы

Существует несколько подходов к организации процесса анализа работы. Вместе с тем, можно выделить пять общих этапов:

- *Определение работы и анализ существующей документации.* Следует отметить целесообразность анализа не только информации, имеющейся на своем предприятии, но и дополнительной документации, которая может быть получена у партнеров, в информационных базах и т.п. Практически крайне редко появляется необходимость проведения анализа совершенно уникальной работы. Как правило, существуют аналогичные работы – если не на своем предприятии, то в других организациях отрасли, и было бы расточительством не воспользоваться уже выработанными подходами и наработанным опытом.
- *Объяснение процесса анализа работы линейным менеджерам и другим работникам.* Обычно к анализу работы привлекаются непосредственные и другие руководители, исполнители работы, которые для эффективного проведения анализа должны четко представлять все этапы процесса, знать предлагаемые процедуры. Обычно ответственность за данный этап лежит на специалисте подразделения по персоналу.
- *Проведение анализа работ.* Конкретные подходы к данной работе описаны ниже.
- *Разработка функциональных обязанностей и квалификационных характеристик.* Собственно, именно этот этап является конечной целью и продуктом анализа работы. Именно хорошо подготовленные описания функциональных обязанностей и требования к работникам позволяют эффективно организовать работу по управлению человеческими ресурсами организации.
- *Периодический анализ и корректировка функциональных обязанностей и квалификационных характеристик.* Любая организация работает в постоянно изменяющихся условиях, что, собственно, и определяет необходимость систематически приводить выше-названные документы в соответствие с новыми требованиями.

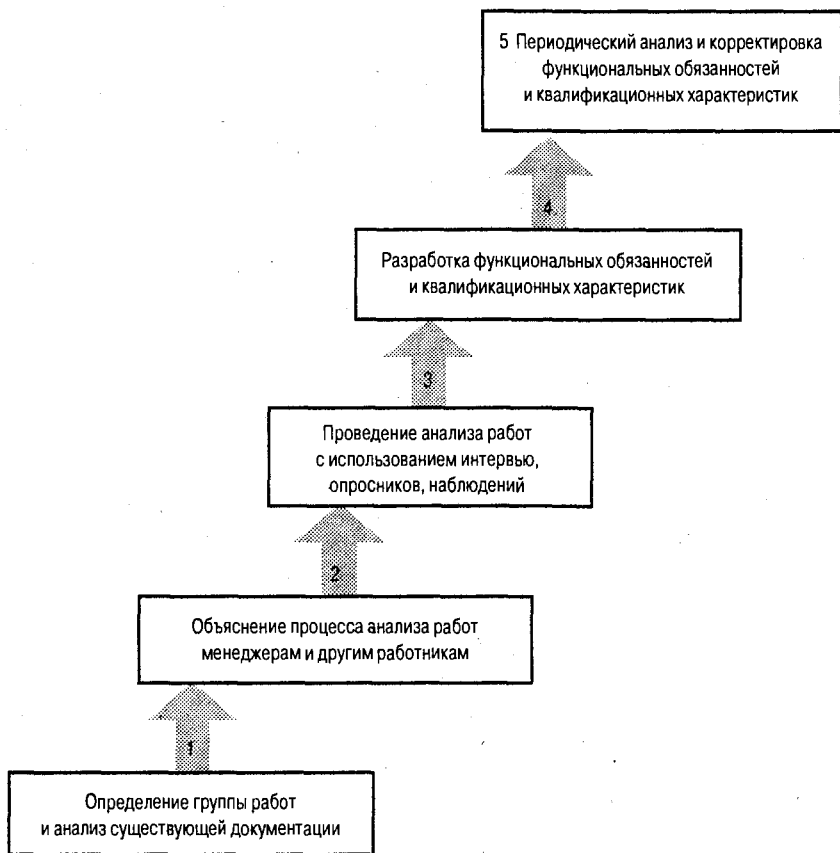


Рис. 4.2. Этапы анализа работы

4.3. Распределение ответственности

В общем виде распределение ответственности между линейными управленцами и специалистами по управлению человеческими ресурсами при проведении анализа работы может быть представлено следующим образом:

При этом, как указывалось в материале предыдущих учебных элементов, менеджер выступает в роли «заказчика и потребителя» анализа работы, а специалисты подразделения по человеческим ресурсам играют роль экспертов и организаторов процесса.

Отдел персонала	Линейный менеджер
<ul style="list-style-type: none">• Готовит и координирует процедуры анализа работы• Готовит документы по функциональным обязанностям и квалификационным характеристикам• Пересматривает периодически функциональные обязанности и квалификационные характеристики• Привлекает внешних консультантов	<ul style="list-style-type: none">• Уточняет или помогает уточнять описание работы• Обеспечивает выполнение функциональных обязанностей и соответствии квалификационным характеристикам• Заказывает подготовку нового анализа работы• Определяет критерии эффективности работы в соответствии с функциональными обязанностями

Рис. 4.3. Распределение ответственности между отделом персонала и линейными менеджерами

4.4. Описание рабочих мест

Следует различать *описание (спецификацию) рабочего места и должностную инструкцию*. Спецификация рабочего места описывает технологию на данном участке работы и требования, которые на этом участке предъявляются к сотруднику.

Должностная инструкция может содержать запись основных и дополнительных трудовых обязанностей. Когда происходит наем работника на должность, всегда решается проблема достаточности его квалификации. Если же находится кандидат с избыточной квалификацией, тогда ему могут вменяться дополнительные обязанности, которые и фиксируются в должностной инструкции.

Описание рабочего места этого не предполагает. Вменив какие-то дополнительные обязанности работнику, фирма эффективно использует свой кадровый потенциал, но следует помнить, что в будущем у такого работника могут возникнуть проблемы декомпетентности, когда его образование и опыт не будут соответствовать содержанию выполняемой работы.

Для того, чтобы наилучшим образом удовлетворить потребность в работнике, предприятию необходимо формализовать требования, которые предъявляет конкретное рабочее место к человеку, т.е. провести процедуру анализа (аттестации) рабочих мест, результатом которой является составление описаний рабочих мест.

Начинается она с определения названия должности. Во многих организациях в последние годы нередко возникают искусственные названия, которые создают дополнительные проблемы и фирме и

самому работнику в его последующей трудовой жизни, поскольку название этой должности заносится в трудовую книжку.

Чтобы избежать подобных ненужных проблем можно рекомендовать пользоваться Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (*Официальное издание утверждено Госстандартом Российской Федерации и введено в действие с 01.01. 1996 г.*). Этот классификатор содержит более пяти с половиной тысяч наименований профессий рабочих и около двух тысяч наименований должностей служащих. Разумеется, такой классификатор больше подходит для крупных предприятий с развитой инфраструктурой и с многочисленными производствами для собственных нужд.

Для малых и средних организаций можно рекомендовать составить стандартную лестницу должностей, например: специалист (инженер, бухгалтер, программист и т.д.), старший специалист, ведущий специалист, главный специалист, заместитель начальника отдела, начальник отдела (подразделения, службы). Внутри каждого наименования должности можно ввести еще и категории для более четкой дифференциации выполняемых обязанностей. Например: экономист 1, 2, 3-й категории.

После того, как определено название должности, описывается содержание работы, т.е. основные виды работ, выполняемых на данном месте с использованием необходимых средств, машин, оборудования. Затем определяется непосредственный руководитель и те, кто подчиняется работнику, занимающему данную должность, кто замещает его в должности и кого замещает он сам.

Последний раздел «Спецификации рабочего места» определяет специальные требования к работнику, которые предъявляются на данном участке. Для одних должностей это может быть требование ежегодного прохождения обязательного медицинского освидетельствования, для других – требования специальной подготовки, для третьих – какие-то личностные характеристики.

4.5. Подготовка функциональных обязанностей

С некоторой долей упрощения можно говорить о том, что функциональные обязанности работника в современных российских условиях определены в должностной инструкции, основой для подготовки которой являются следующие документы:

- Описание должности.
- Должностная квалификационная характеристика.

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

Нижеперечисленные методы помогают формализовать соответствующую информацию о должностных требованиях в ходе получения справок у работодателей и собеседования с самим кандидатом. По завершении анализа должности составляется описание должности или должностная инструкция. Формы описания различаются в зависимости от основного назначения инструкции и характера собранной информации. Работу облегчает наличие контрольного списка вопросов, которые необходимо включить в описание.

Создание функциональных обязанностей включает решение как экономических, так и социально-психологических проблем организации. Приступая к их разработке, надо уяснить прежде всего модель «идеального» работника в каждой конкретной должности. То есть следует понять, какими по своим личностным характеристикам могут быть «идеальный» кассир, бухгалтер, менеджер по продажам, инспектор отдела кадров и т.д. В результате могут выясниться весьма любопытные детали. Например, может оказаться, что для кассира при современной организации работы важна не только честность, но и специальная подготовка и способность выполнять монотонную работу в условиях жесткого сменного графика.

А различия между финансовым директором и главным бухгалтером в значительной степени мировоззренческие. Выясняется, что образ мышления главного бухгалтера по природе своей – матричный, а его работа – учетная, т.е. он в своей работе мыслит понятиями плана счетов и учета. Финансовые директора следят за динамикой и различными сферами развития финансовой политики фирмы, а главные бухгалтеры фиксируют отдельные события: событие – его учет, событие – его учет. Такие характеристики, как точность, безусловное следование инструкциям, знание законодательства, более характерны для главного бухгалтера, чем для финансового директора.

Разработку должностной инструкции условно можно разделить на три основных блока:

- Предварительный анализ работ, которые должен выполнять новый сотрудник, каков будет круг ответственности и какие качества, знания и уровень квалификации потребуются, какие фор-

мы поощрения и стимулирования можно использовать для привлечения требуемого специалиста.

- Составление как можно более полного и подробного перечня вопросов, ответы на которые позволят получить всю информацию для описания должности.
- Составление описания должности — документа, аналогичного по своей сути должностной инструкции, или собственно должностной инструкции.

Рассмотрим более подробно каждый из основных блоков подготовки должностной инструкции.

1. *Предварительная работа по подготовке к описанию должности и определению требований к кандидату.*

Каждый сотрудник подразделения должен составить описание своих должностных обязанностей. Это поможет определить те функции, которые не выполняет никто.

Необходимо определить, как минимум, пять основных задач, которые будут занимать основную долю рабочего времени для предполагаемой должности. При этом следует отличать то, что необходимо выполнять обязательно, от того, что просто хорошо бы иметь.

Определить, какое образование необходимо и какое желательно.

Определить, насколько глубокий опыт необходимо иметь (установить необходимый диапазон, но быть готовыми рассматривать перспективные кандидатуры за пределами этого диапазона. Во многом это зависит от Политики в области персонала фирмы — вам сразу необходим «готовый дорогой» специалист или вы можете вложить время и средства на его обучение). Сформулировать реальные требования к необходимому уровню квалификации, опыта, образования и стабильности работы.

Продумать, нет ли необходимости снизить требования, изменить зарплату, переименовать должность или как-то еще повысить ее привлекательность, например за счет определения конкретных видов поощрений.

Задание 7

Составьте описание должности для Ваших подчиненных, используя контрольный список вопросов.

2. *Контрольный список вопросов, позволяющий конкретизировать представление о должности.*

1. Название должности.
2. Каковы полномочия:

- а) в отношении подчиненных (может ли нанимать и увольнять?);
 - б) в плане распоряжения финансами (в каких пределах?);
 - в) в плане закупок (в каких пределах?);
 - г) в плане получения информации о деятельности, представления фирмы во внешних организациях (в каких пределах?).
3. Кому подчиняется?
 4. За кого несет ответственность?
 5. Подробное описание обязанностей (допустимо ли проявление инициативы и самостоятельности с самого начала?).
 6. Разделение обязанностей на основные и второстепенные.
 7. Требуемые знания и опыт:
 - а) необходимые;
 - б) желательные.
 8. Необходимый уровень образования:
 - а) базовое;
 - б) специальное.
 9. Требуемый уровень квалификации:
 - а) необходимый;
 - б) желательный;
 - в) повышение квалификации.
 10. С кем придется контактировать внутри фирмы? Выдвигает ли это дополнительные требования к кандидату?
 11. Придется ли иметь дела вне фирмы:
 - а) с поставщиками;
 - б) с субподрядчиками;
 - в) с клиентами?Выдвигает ли это дополнительные требования к кандидату?
 12. Существуют ли требования личного плана:
 - а) возрастные ограничения (какие именно и почему?);
 - б) какие-либо другие ограничения?
 13. Требуется ли разъезды:
 - а) внутри страны;
 - б) за рубежом?Какова продолжительность возможных командировок? Появляются ли требования к владению иностранными языками?
 14. Условия работы:
 - а) за сколько времени предполагается извещать об уходе или увольнении? (это положение может касаться обеих сторон);
 - б) возможны ли специальные условия соглашения, условия перезаключения и расторжения контракта?
 - в) какова продолжительность и условия предоставления отпуска?
 - г) какова продолжительность рабочего дня, гибкость графика работы, вероятность работы в выходные и праздничные дни?

15. Оплата работника:
 - а) какая форма оплаты работника;
 - б) возможно ли получение премий (комиссионных, фиксированной суммы, процента от оклада и т.п.)? В какие сроки?
16. Дополнительное социальное, медицинское, пенсионное обеспечение.
17. Расходы, связанные с работой и способы их возмещения (оплата жилья, деловых телефонных переговоров и т.п.).
18. Предоставление служебного автомобиля, обеспечение разъездов по основной трудовой деятельности.
19. Перспективы роста:
 - а) повышение оплаты (когда? на основании каких показателей?);
 - б) развитие карьеры, изменение статуса (когда? на основании каких показателей?).
20. Возможности повышения квалификации:
 - а) внутри страны;
 - б) за рубежом.

3. *Составление «Описания должности» или «Должностной инструкции».*

Описание должности имеет для фирмы примерно такое же значение, как и резюме для кандидата, поскольку поиск работы и поиск работника – это две неразрывно связанные стороны одного процесса.

Подготовка четкого описания должности существенно облегчает процесс поиска и отбора хорошего специалиста, уменьшает вероятность ошибок и упрощает адаптацию сотрудника в коллективе. Какого-либо стандарта на описание должности не существует. Документы такого рода могут различаться по структуре, объему, степени детализации и оформлению.

Можно рекомендовать следующую примерную структуру «Описания должности»:

1. *Наименование организации, подразделения и документа.*
2. *Краткие сведения об организации.*
3. *Определение должности.* Дайте точное название должности. Кроме того, здесь же может указываться код должности и другая служебная информация, которая может понадобиться кадровой службе, как правило, крупных организаций с достаточно высоко формализованной системой управления персоналом.
4. *Служебные взаимоотношения и полномочия.* Сюда относятся названия должностей, кому подчиняется, с кем взаимодействует и кем руководит. Полномочия целесообразно указывать для управленческих работников – кем и чем имеет право распоряжаться и в каких пределах.

5. *Основные обязанности и ответственность.* В этот раздел вынесено самое главное из того, чем будет заниматься работник. Особое внимание надо уделить четкой формулировке положений, чтобы работнику было совершенно ясно, за что он отвечает.
6. *Содержание работы.* Здесь следует раскрыть обязанности работника более подробно, но без чрезмерной детализации. Обычно выделяют 8–10 пунктов. Этот раздел служит хорошей основой для определения требований к кандидатам, организации их оценки и отбора.
7. *Требуемые результаты.* Данный раздел нужен тогда, когда можно точно определить критерии результативной работы и по ним можно судить о соответствии работника должности. Например, достижение указанного объема продаж в указанные сроки.
8. *Условия работы.* Здесь приводятся сведения о месте и графике работы, оплате, премировании, льготах, возможностях повышения квалификации, предоставляемых в распоряжение работника ресурсах, формах и особенностях установления трудовых отношений и т.п. Чем подробнее будут освещены вопросы условий работы, тем больше времени будет сэкономлено при дальнейшем общении с работниками.

На практике вовсе не обязательно вносить в описание должности все упомянутые разделы, так как многие вопросы могут регламентироваться локальными документами организации, как, например, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением о премировании и др. С другой стороны, может оказаться целесообразным добавить какие-то дополнительные пункты. Например, для работника бывают важны перспективы роста или отношение фирмы к совместительству, чтобы избежать ненужных осложнений и неожиданностей в дальнейшем.

Составление описания должности, как и должностной инструкции, невозможно без участия непосредственного руководителя и тех, с кем в основном придется взаимодействовать работнику, иначе можно упустить или исказить что-то важное. Крайне нежелательно, если окажется, что полномочия и обязанности сотрудника совершенно иначе понимают его коллеги. Таким образом, согласование указанных документов обеспечит более эффективное включение сотрудника в работу.

В практике российского кадрового делопроизводства составление описания должности часто вообще не производится, а сразу готовится должностная инструкция или функциональные обязанности. В статье 17 КЗоТ РФ говорится о трех видах трудовых договоров: на неопределенный срок, срочный трудовой договор и трудовой договор на время выполнения конкретной работы. Долж-

ностная инструкция в своем классическом варианте необходима только при трудовом договоре на неопределенный срок, хотя иногда ее составляют и для работника, привлеченного по срочному трудовому договору. Но, как правило, все обязанности и функции фиксируются в самом контракте и там же выделяется специальный раздел, посвященный результатам работы сотрудника.

Должностные инструкции сотрудников позволяют упорядочить работу не только отдельного подразделения, но и всей организации, поскольку функции подразделения, указанные в Положении о подразделении, должны быть разделены между сотрудниками данного подразделения.

Второй документ, необходимый для подготовки должностной инструкции, — это должностная квалификационная характеристика. В настоящее время действуют Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих, поскольку наш закон делит всех работников организации на две группы: рабочих и служащих. Служащие отличаются от всех остальных работников наличием двух реквизитов: должностью и окладом. В этом документе фактически обозначены три раздела: что должен знать работник, занимающий определенную должность, что он должен делать и какие квалификационные требования по образованию и стажу работы к нему предъявляются.

Все обязанности работника в соответствии с законом можно разделить на три части. Первая часть предусмотрена должностной инструкцией. Вторая часть — это обязанности, установленные государством и отмеченные в статье 127 КЗоТ РФ («работать честно и добросовестно, блюсти дисциплину труда...»). И, наконец, третья — это выполнение конкретных указаний руководителя. В соответствии с российским законодательством работник обязан выполнять то, что ему приказал руководитель. Если же он считает, что распоряжения руководителя неправильны или незаконны, то максимум, что он может сделать, — это оформить письменное предписание на разовые поручения. Если же руководитель предполагает, что такие поручения могут носить систематический характер, то они закрепляются в виде трудовых обязанностей в должностной инструкции.

Наиболее распространенной структурой «Должностной инструкции» можно считать следующую:

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

правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

2. *Функции.* В данном разделе определяются направления деятельности работника. (Порой этот раздел не обязателен, поскольку функции работника прямо вытекают из функций подразделения, которые уже отмечены в соответствующем Положении. Если же руководитель по каким-либо причинам не хочет знакомить сотрудника с «Положением о подразделении» или описания структурного деления в организации просто нет, то этот раздел обязательно должен присутствовать.)
3. *Должностные обязанности.* Перечисляются конкретные обязанности, возложенные на работника. Здесь нужно помнить, что возложить на работника можно только те обязанности, которые предусмотрены должностной квалификационной характеристикой. Оплата сотруднику производится за выполнение этих обязанностей.

В этом же разделе указывается форма участия работника в управленческом процессе – руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, контролирует, исполняет, согласовывает, представляет и т.д.

Это самый трудный для написания раздел должностной инструкции. Все остальные разделы так или иначе вытекают из обязанностей работника.

4. *Права.* Определяются права, предоставляемые работнику для выполнения своих функций и обязанностей. Поскольку права – это инструмент выполнения обязанностей, необходимо точно определить, что нужно для того, чтобы выполнить ту или иную обязанность.
5. *Ответственность.* Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение работником должностных обязанностей и неиспользование предоставленных ему прав.

Более правильно было бы озаглавить этот раздел «Поощрения и ответственность». Так как в большинстве фирм не существует, как раньше, различных положений о премировании, включавших много различных показателей премирования, было бы оправдано отметить показатели, по которым определенная часть оплаты труда работника повышалась или понижалась при выполнении определенных показателей.

С другой стороны, поскольку во многих коммерческих фирмах чаще применяется материальная, а не дисциплинарная ответственность (замечание, выговор, строгий выговор, увольнение – *статьи 135 и 136 КЗоТ РФ*), то в разделе «Ответственность» можно огово-

рять, что в случае нарушения своих обязанностей, увольнения работника по наказательным пунктам (*пп. 3, 4, 7, 8 статьи 33 КЗоТ РФ*) он должен будет возместить фирме все понесенные в связи с ним расходы. Психологически такое условие оказывает очень сильное воздействие, однако нельзя забывать, что это условие обязательно должно быть отражено в Трудовом договоре. Если при заключении контракта в заявлении работника оно не будет отмечено, то даже через суд будет сложно взыскать эти расходы с нарушителя.

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

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

С юридической точки зрения можно рекомендовать включение еще одного раздела – «Порядок утверждения и изменения должностной инструкции». Необходимо определить, кто утверждает должностную инструкцию и каким образом будет происходить ее изменение, чтобы не возник конфликт при увеличении руководителем обязанностей работника. Однако изменять обязанности можно только в пределах должностной квалификационной характеристики. И режим совмещения и замещения, и другие режимы основаны на том, есть ли в должностных характеристиках, утвержденных Госкомтрудом, эти функции или нет. Доплата же производится за выполнение тех функций, которых нет в Тарифно-квалификационных характеристиках

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

Кроме того, должностные инструкции должны быть заменены в следующих случаях:

- при изменении названия предприятия или подразделения;
- при изменении названия должности;
- при изменении фамилии работника, занимающего данную должность (увольнение прежнего сотрудника и наем другого), если инструкция была именной и содержала конкретную фамилию.

4.6. Определение квалификационных требований

Фактически квалификационные требования являются определяющими при подборе кандидата на должность. Важно отметить, что требования к кандидатам на занятие той или иной позиции несколько шире тех, что отражены в должностных квалификационных характеристиках. При этом следует учитывать, что четкое обоснование и подробное описание требований к кандидату обеспечивает:

- повышение вероятности того, что подбирается действительно необходимый кандидат;
- четкое информирование возможных кандидатов о предполагаемой работе и предъявляемых требованиях, благодаря чему сокращаются потери времени на отбор «подходящих» кандидатов;
- экономии времени при личном собеседовании, поскольку предварительное ознакомление кандидата с описанием должности и требованиями к нему снимает целый ряд возможных вопросов;
- возможность использования квалификационных характеристик для организации и структурирования собеседований с различными кандидатами и выработки сравнительных критериев оценки их способностей и пожеланий.

Отбирая важнейшие показатели для набора требований к кандидату, работодатель должен различать между качествами, которые необходимы сразу при занятии позиции, и теми, которые можно приобрести достаточно быстро в процессе работы после назначения на должность.

Следует различать подробно составленные квалификационные требования и «минимальные требования» к претендентам на должность.

«Минимальными требованиями» задаются формальные ограничения, определяющие возможность участия в конкурсе на замещение вакантной должности. Так, например, для должности начальника отдела кадров могут быть установлены: обязательное высшее профессиональное образование и стаж работы по профилю не менее пяти лет.

Одна из типичных ошибок при определении «минимальных требований» заключается в том, что туда вносятся избыточные ограничения на должность, связанные с полом, возрастом, семейным положением кандидатов. Следует помнить, что нигде в законе подобных ограничений нет и в определении того, кто может претен-

довать на занятие конкретной позиции, а кто – нет, следует быть чрезвычайно осторожным.

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

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

4.7. Методы получения информации для анализа работы

При проведении анализа работы весьма важно знать мнение опытного работника, занимающего данную должность или сходную с оцениваемой, а также мнение непосредственного руководителя. Примечательно, что их понимание существа работ в данной должности и требований к занимающему ее лицу нередко бывает различным, и эти различия в равной степени важно учитывать.

4.7.1. Саморегистрация

Согласно этому методу получения информации, работник, занимающий определенную должность, сам отбирает информацию о работе и заносит ее в форме должностного описания. Он обладает наиболее детальным знанием выполняемой работы, хотя эта информация до некоторой степени тенденциозна. Преимущество заключается в том, что этот метод мотивирует работника выявлять проблемы, с которыми он не может справиться самостоятельно. Участие самого работника помогает сделать процесс и результат его работы более приемлемым для всех заинтересованных лиц. Метод саморегистрации наиболее подходит для целей структуризации работ, изменения производственных задач, обучения, процесса оценки результатов. Он особенно ценен для установления целей деятельности сотрудника и определения критериев и стандартов исполнения.

4.7.2. Интервьюирование

В рамках этого метода наибольшую ценность имеют, как правило, собеседования (интервьюирование) с занимающим данную должность работником. Интервью с начальником, коллегами или подчиненными дает дополнительную информацию. Этот метод дорогостоящий, требующий много времени, высоких навыков интервьюера, чтобы не допустить потери и искажения информации. Однако при тщательном и квалифицированном применении дает отличные результаты.

4.7.3. Контрольные списки вопросов

Это жестко структурированный список признаков (операций), относящихся к работам. Работник должен определить, применим ли тот или иной признак (операция) к данной работе. Иногда признаки используются вместе со шкалой так, что указывается одновременно частота применения операции, важность или продолжительность времени, затрачиваемого на каждую из них. Этот метод удобен прежде всего с точки зрения простоты ответов на вопросы. Но адекватность собранной информации сильно зависит от качества составления списка и его соответствия конкретной работе. Такие списки требуют большого объема подготовительной работы при их разработке.

4.7.4. Опросники

Могут быть как стандартными, так и разработанными в самих организациях. Опросники могут быть сильно структурированы наподобие контрольных списков вопросов или быть менее конкретными, предлагая респонденту дать более «частный» ответ на общий вопрос. Адекватность метода зависит от тщательности редактирования вопросов. Опросники часто используются в тех случаях, когда много людей выполняют одноименную работу.

Задание 8

Заполните предлагаемый опросный лист на своих непосредственных подчиненных (Лит. 11).

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

ФАМИЛИЯ _____
 НАЗВАНИЕ РАБОТЫ _____
 ДЕПАРТАМЕНТ _____ ФИО НАЧАЛЬНИКА _____
 ДОЛЖНОСТЬ _____

1. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ: Кратко опишите своими словами Ваши должностные обязанности. Если Вы отвечаете за заполнение отчетов/протоколов, то заполните раздел 8.

2. СПЕЦИАЛЬНЫЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ: Укажите все лицензии, разрешения, сертификаты и т.д., необходимые для выполнения Ваших должностных обязанностей.

3. ОБОРУДОВАНИЕ: Перечислите все оборудование, машины или инструменты (например, печатная машинка, калькулятор, автотранспортное средство, дрели, прессы и т.д.), с которыми Вы должны работать в силу Ваших должностных обязанностей.

ОБОРУДОВАНИЕ	СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ РАБОТЫ В НЕДЕЛЮ

4. РЕГУЛЯРНО ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ОБЯЗАННОСТИ: Дайте общее описание должностных обязанностей, которые Вы регулярно выполняете. Пожалуйста, изложите данные обязанности в порядке убывания значимости и доли (%) затрачиваемого на них времени в месяц. Укажите так много обязанностей, как это возможно, в случае необходимости приложите дополнительные листы.

5. **КОНТАКТЫ:** Требуется ли Ваша работа контактов с персоналом других департаментов (отделов), внешних организаций или агентств. Если да, пожалуйста, укажите обязанности, для выполнения которых необходимы данные контакты, и частоту их возникновения.

6. **РУКОВОДСТВО:** Входит ли в Ваши должностные обязанности деятельность, связанная с руководством подчиненными? Да Нет. Если да, пожалуйста, заполните дополнительный опросный лист для анализа рабочего места руководящих работников и приложите его к данной форме. Если Вы отвечаете за работу других, но при этом не осуществляете непосредственное руководство ими, пожалуйста, объясните.

7. **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ:** Пожалуйста, опишите, какие решения Вы принимаете при выполнении Ваших регулярных обязанностей.

Каковы будут вероятные последствия, если Вы: а) примите неправильное решение или сделаете неправильный вывод или б) неправильное действие?

8. **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВЕДЕНИЕ ЗАПИСЕЙ:** Перечислите отчеты или дела, которые Вы должны подготовить или вести. Укажите в общем, для кого эти отчеты предназначены.

9. **ЧАСТОТА УПРАВЛЕНИЯ:** Как часто Вы должны консультироваться с Вашим непосредственным начальником или другим работником компании при принятии решений или определении правильного направления действий?

Часто Иногда Редко Никогда

10. УСЛОВИЯ РАБОТЫ: Пожалуйста, опишите условия, в которых Вы работаете: в помещении, вне помещения, зона кондиционированного воздуха и т.д. Укажите все вредные и необычные условия работы.

11. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ ЭТОЙ РАБОТОЙ: Пожалуйста, укажите, какие, по Вашему мнению, необходимы минимальные требования для того, чтобы удовлетворительно выполнять Вашу работу.

а) Образование:

Минимальное количество оконченных классов в школе _____
Специализированное или общее _____

б) Опыт работы:

Виды работ _____

в) Специальное обучение:

Количество лет: _____

г) Специальные навыки:

Умение печатать _____ слов в мин.

Стенографирование _____ слов в мин.

Прочие: _____

12. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: Пожалуйста, приведите дополнительную информацию, которая не вошла ни в один из предыдущих разделов и которая, по Вашему мнению, могла бы оказаться важной при описании Вашей должности.

ПОДПИСЬ РАБОТНИКА _____

ДАТА _____

4.7.5. Рабочие дневники

Этот метод получения информации представляет собой ведение ежедневных записей о трудовой деятельности работника и количестве затраченного на нее времени. Он особенно полезен для управленческих и других должностей, занимаемых высококвалифицированными служащими, позволяет собрать большой объем информации. Основная сложность заключается в том, что для заполнения дневника требуется много времени и высокое чувство ответственности. Облегчить это бремя можно путем тщательной разработки формы дневника.

В качестве удачного примера можно привести форму, применяемую для анализа работы в *Civil Service Commission* (США).

БЛАНК АНАЛИЗА РАБОТЫ в *Civil Service Commission*

ИДЕНТИФИКАЦИОННАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ФИО занимающего должность:

Организация/Подразделение:

Название должности:

Служба благосостояния

Эксперт по предоставлению
материальной помощи

Дата:

ФИО проводившего интервью:

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ РАБОТЫ

Проводить опросы, заполнять заявления, определять соответствие, предоставлять информацию общественным организациям в отношении программы талонов на питание, направлять не удовлетворяющих требованиям посетителей в другие общественные организации.

ЗАДАНИЯ

1. Принимать решение о соответствии заявителя требованиям для выдачи талонов на питание, используя в качестве руководства нормативные документы.

Требуемые знания:

• Знание содержания и значения пунктов стандартной формы заявления.

• Знание руководящих документов программы по предоставлению талонов на питание Службы общественного здравоохранения.

• Знание статуса программы по предоставлению талонов на питание Службы общественного здравоохранения.

Требуемые навыки:

• Без специальных навыков.

Требуемые способности:

- Умение читать и понимать сложные инструкции – такие, как нормативные документы.
- Умение читать и понимать множество процедурных инструкций как письменных, так и устных и преобразовывать их в соответствующие действия.
- Умение делать арифметические операции: сложение и вычитание.
- Умение переводить требования на язык, понятный обычному человеку.

Физическая активность:

- Сидячая работа.

Окружающие условия:

- Отсутствуют.

Типичные инциденты на работе:

- Работа с людьми, выходящая за рамки выдачи и получения инструкций.

Сферы интереса:

- Передача информации.
- Деловые контакты с людьми.
- Работа на благо людей.

2. Принимать решения, описывать и объяснять, с какими другими общественными организациями может связаться проситель с целью помочь и направить просителя в соответствующую общественную организацию, используя знания работника о доступных организациях и нуждах просителя.

Требуемые знания:

- Знание функций различных организаций социальной помощи.
- Знание функций различных общественных организаций и их места расположения.
- Знание процедуры переадресации просителей.

Требуемые навыки:

- Без специальных навыков.

Требуемые способности:

- Способность понимать нужды человека из устных объяснений.
- Умение давать простые устные и письменные инструкции просителям.

Физическая нагрузка:

- Сидячая работа.

Окружающие условия:

- Отсутствуют.

Типичные инциденты на работе:

- Работа с людьми, выходящая за рамки выдачи и получения инструкций.

Сферы интереса:

- Передача информации.
- Деловые контакты с людьми.
- Работа на благо людей.

4.7.6. Групповые методы

Собеседования могут быть организованы на групповой основе. Если группа работников выполняет одинаковую работу, групповые методы позволяют экономить время и обеспечить более тщательный сбор информации. Этот метод можно использовать и для идентификации потребностей в обучении. Разновидностью группового метода является «мозговая атака», т.е. обсуждение проблемы группой экспертов.

4.7.7. Наблюдение

Прямое наблюдение («Фотография рабочего дня») представляет собой процесс занесения информации о выполнении работы на бумагу. Другим способом является фиксация видимого кинокамерой с записью комментария. Наблюдение часто характеризуется как лучший метод сбора информации, особенно в сочетании с индивидуальными собеседованиями.

4.7.8. Метод критических ситуаций

Источником информации обычно является сам работник, реже руководитель, от которых информация собирается методом собеседования или дневника критических ситуаций. Этот метод особенно полезен для целей разработки систем подготовки сотрудника, оценок деятельности и целей отбора. Опрашиваемых часто просят назвать (вспомнить) шаги (критические ситуации) в процессе успешного выполнения задания или исполнения должности, также ситуации и действия (модели поведения), приведшие к провалу.

4.8. Практика проведения анализа работы в российских компаниях

Учитывая весьма богатый опыт разработки на предприятиях должностных инструкций во времена господства плановой экономики в нашей стране, до настоящего времени сохранились соответствующие методики и рекомендации. Пожалуй, это то немногое положительное в области анализа работы на отечественных предприятиях, о чем сегодня можно говорить уверенно. Вместе с тем, и существующие методические рекомендации, и их авторы пытаются в большинстве случаев механически применить этот «устаревший опыт» для организаций, работающих в качественно иной среде. Даже в основной современной российской литературе, посвященной воп-

росам управления человеческими ресурсами, трудно встретить само понятие «анализ работы».

Такая ситуация вполне объяснима, видимо, в первую очередь двумя основными причинами (Лит. 4):

- неподготовленность руководителей российских предприятий в области управления человеческими ресурсами,
- несоответствие организации кадровых служб предприятий современным требованиям.

Анализ работы с персоналом (Лит. 12), проведенный на 230 промышленных предприятиях нефтяной, газовой, транспортной, строительной и лесной отраслей промышленности Ханты-Мансийского региона, убедительно иллюстрирует общую ситуацию. Около 80% всех обследованных предприятий производит расчет потребности в персонале на основе имеющегося штатного расписания. Планирование ведется традиционными старыми методами без учета новых экономических условий: 90% предприятий используют нормативы численности, рассчитанные в 80-е годы. Вся аналитическая деятельность кадровых служб сводится лишь к сбору статистических данных без их последующего анализа.

Вместе с тем, на целом ряде современно работающих предприятий ситуация иная. Такие крупные организации, как АО «Балтика», АО «ЛОМО», АО «Красный Выборжец», АО «Хлебный Дом», вполне адаптировали свой богатый опыт работы с кадрами времен социализма к современным требованиям к управлению человеческими ресурсами. Основные направления деятельности по управлению оплатой труда, карьерой, планированием потребности в персонале строятся здесь именно с учетом результатов постоянно проводимого анализа работы для каждой позиции.

Характерно, что небольшие, сравнительно недавно созданные компании и не отягощенные опытом работы в условиях плановой экономики нередко вполне современно понимают сущность работы по управлению персоналом.

Фирма «Аверс» была организована в 1994 г. Сфера деятельности предприятия – оптовая торговля замочно-скобяными изделиями. Головной офис находится в Санкт-Петербурге. Есть филиалы в Москве и в Мурманске. Генеральный директор предприятия О.А. Оськин считает: «Для нас анализ работы – это процедура, посредством которой определяются обязанности и характер работ, а также тип людей (в терминах знаний и умений), которых следует нанять на фирму. Анализ позволяет нам получить данные о требованиях к работе, которые дают возможность создавать качественные должностные инструкции (в чем заключается работа) и весьма точные квалификационные характеристики (каких, собственно, работников искать для этой работы)». Почаще бы первые руководители российских компаний разделяли подобные подходы в реальном управлении человеческими ресурсами...»

Обнадеживающим симптомом является появление на некоторых российских предприятиях отечественных компьютерных вариантов должностных инструкций (*Лит. 13*). Компьютерный вариант предусматривает несколько полезных и актуальных функций, упорядочивающих процесс подбора, перестановки и управления кадрами, в том числе:

- формирование и получение оперативной информации о функциях и должностных обязанностях каждой позиции штатного расписания;
- подбор кандидатов на имеющиеся вакансии по заданной схеме (возрастной ценз, знание иностранных языков, специальное образование, коммуникативные способности, внешние данные и т.п.);
- комплектование служебных подразделений сотрудниками, имеющими квалификацию и профессиональные навыки необходимого уровня, а также психологическую совместимость (на базе обработки личных анкетных данных);
- оперативное формирование отделов, предназначенных для решения конкретных задач, стоящих перед предприятием;
- определение иерархии подчиненности структурных подразделений и т.д.

«Должностная инструкция» как функция автоматизированной системы управления персоналом существенно облегчает работу отдела кадров, поскольку позволяет оперативно осуществлять должностные перестановки, организовывать контроль и проверку деятельности подразделений, реорганизацию подразделения.

Текст должностной инструкции в автоматизированной системе «Управление персоналом» может состоять из следующих разделов.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Устанавливается сфера деятельности каждого конкретного специалиста, порядок его назначения и освобождения от занимаемой должности, замещение по должности во время отсутствия, определяются квалификационные требования, подчиненность специалиста и должностных лиц, которыми он руководит. Кроме того, раздел содержит перечень актов и нормативных документов, которыми должен руководствоваться специалист в своей деятельности. Если нужно обратиться к оригиналу и ознакомиться с содержанием нормативного акта, в системе может быть предусмотрена интеграция с правовыми базами данных.

ФУНКЦИИ

Определяются возможные направления деятельности специалиста.

ПРАВА

Определяются права, предоставляемые специалисту для выполнения возложенных на него функций и обязанностей.

ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Перечисляются конкретные задачи, возложенные на специалиста; указывается форма его участия в управленческом процессе — руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает, представляет, курирует и т.д.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение специалистом должностных обязанностей и неиспользование предоставленных ему прав.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ. СВЯЗИ ПО ДОЛЖНОСТИ

Перечисляется круг должностных лиц (позиций штатного расписания), с которыми специалист вступает в служебные взаимоотношения и обменивается информацией, указываются сроки получения и предоставления информации, определяется порядок подписания, согласования и утверждения документов.

При приеме на работу или возникновении конфликтной ситуации наличие электронного варианта должностной инструкции позволяет работнику сразу реально оценить собственный потенциал и степень профессиональной пригодности в контексте предполагаемой должности. Это несложно сделать, поскольку в должностной инструкции, вызванной нажатием клавиши, подробно очерчивается круг должностных обязанностей и демонстрируется уровень сложности поставленных перед работником задач.

В свою очередь, оперативность получения точной и своевременной информации, исходящей из должностной инструкции, позволяет менеджменту предприятия более эффективно воздействовать на производственный процесс.

Конкретная ситуация: «Ахиллесова пята»

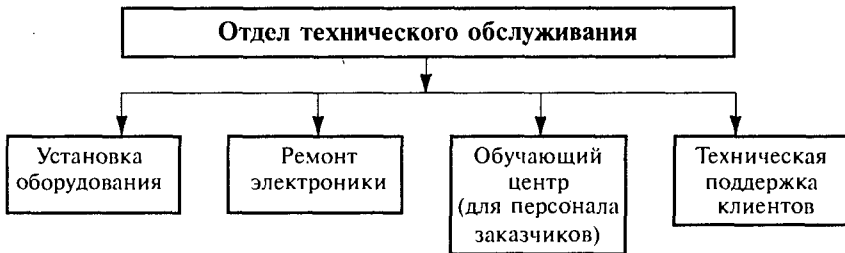
Предыстория

Компания C&D-L была основана в Санкт-Петербурге в начале 1995 г. крупной немецкой корпорацией G&D и известным российским производственным объединением Л. Эта компания является совместным предприятием и дочерней фирмой немецкой корпорации. Она производит высокотехнологичное банковское оборудование.

На первом этапе организацией новой компании с немецкой стороны занимались временный генеральный директор и временный технический директор. С российской стороны в организационной работе с самого начала принимали участие финансово-административный директор и директор по производству. Руководство головной немецкой компании выработало план учреждения и открытия дочернего предприятия. Первым шагом по пути реализации этого плана стал наем менеджеров отделов. Одной из головных позиций на предприятии была позиция руководителя отдела технического обслуживания.

Отдел технического обслуживания по количеству нанятого в него персонала был задуман как самая значительная на предприятии функционирующая единица бизнеса. Техническая сложность производимого оборудования, длительность производственного цикла и необходимость обеспечить безопасность операций были причинами, которые продиктовали требования к созданию сильного отдела технического обслуживания.

Менеджеры G&D-L разработали первоначальную организационную структуру фирмы, включающую структуру отдела технического обслуживания.



Основные функциональные обязанности

- Руководитель службы организует и координирует установку проданного оборудования в помещениях клиента и осуществляет его проверку совместно с представителями заказчика.
- Руководитель службы должен обеспечивать ремонт оборудования в соответствии с заявками заказчика.
- Руководитель службы должен планировать и организовывать тренинги для персонала, работающего с клиентами.
- Руководитель службы координирует, контролирует и администрирует поддержание компьютерной базы данных запчастей и ведет учет ремонтов.

На основании списка позиций ответственности сервисного менеджера были сформулированы следующие требования к кандидатам на эту должность.

Требования к кандидатам

- Высшее образование в области инженерной электроники.
- Опыт инженерной работы (предпочтительно бывшие служащие объединения L).
- Управленческий опыт не менее 2 лет.
- Свободный немецкий (или английский) язык.

История Салова

Поиск кандидатов не занял много времени. Через несколько дней производственный менеджер предложил Салова в качестве возможного кандидата. Салову 48 лет. Он окончил Санкт-Петербургский электротехнический институт и имеет диплом инженера по телекоммуникациям. По окончании института работал в производственном объединении L в качестве инженера-исследователя в течение 20 лет. Последние 2 года до приглашения в G&D-L Салов работал менеджером отдела телекоммуникаций на Санкт-Петербургской таможне. Его образование и опыт полностью отвечали требованиям, предъявляемым к кандидатам, за исключением английского языка, на котором он изъяснялся с трудом.

Директор по производству настоятельно рекомендовал Салова, потому что в течение длительного времени они работали вместе в производственном объединении L и знали друг друга очень хорошо. Вскоре Салов был приглашен для интервью. Интервью проводилось временным техническим директором и директором по производству. Разговор, который занял 30 мин, происходил при участии переводчика. Во время короткого обсуждения результатов интервью директор по производству настаивал на том, что Салов – лучшая кандидатура для рассматриваемой позиции. В результате на следующий день компания наняла Салова. Кроме того, для поиска других кандидатов практически не было времени, поскольку уже через 2 недели планировалось начать тренинг для новонанятых служащих.

В составе группы специалистов Салов был направлен в Германию на тренинг. Тема тренинга была определена следующим образом: «Управление технологическим процессом производства оборудования». Обучение продолжалось 8 месяцев. Помимо технологического тренинга Салов участвовал в квалификационном управленческом тренинге для менеджеров его квалификации, что являлось обязательным для каждого служащего СП.

В ходе этого тренинга менеджер головной компании попросил каждого участника написать должностную инструкцию к своей собственной должности. Документ должен был быть написан самим служащим и обсужден с его прямым начальником. По этому поводу среди служащих СП было много разговоров, поскольку никому не было толком объяснено, что конкретно надлежит сделать. Несмотря на это, должностные инструкции были написаны и отданы менеджеру по качеству корпорации.

Никто более не слышал об их судьбе. Их, разумеется, не использовали и в управлении G&D-L.

По возвращении в Санкт-Петербург Салов приступил к работе. Вскоре и его подчиненным, и главному менеджеру стало понятно, что управленческие навыки у него отсутствуют. Кроме того, у него возникли определенные проблемы в общении с персоналом. Как вскоре выяснилось, в своей предыдущей работе он никогда не использовал компьютер.

Год спустя

В течение года в высшем звене менеджмента G&D-L произошло несколько изменений. Временные генеральный и технический директора были заменены их постоянными преемниками. Директор по производству был уволен.

Тем не менее, компания успешно завершила свое формирование и в середине 1996 г. достигла хороших финансовых результатов.

Очередной разговор между генеральным и финансово-административным директорами состоялся в конце 1996 г.

Генеральный директор:

– Доброе утро! Как Ваши дела?

Финансово-административный директор:

– Спасибо, отлично. А как Ваши?

Генеральный директор:

– Неплохо. Я прочитал Ваш последний отчет. Итак, у нас намечается большой дефицит наличных средств в следующем квартале, поскольку наши основные заказчики не заплатят нам в следующем месяце.

Финансово-административный директор:

– Увы, они не заплатят. В соответствии с контрактами мы получаем около 70% от общей суммы платежей, когда оборудование установлено и прошло тестирование. К настоящему моменту более половины оборудования, доставленного в этом году, пока еще не установлено. Наш отдел технического обслуживания еще не справился с этой задачей.

Генеральный директор:

– Я недавно изучал наши методы управления сервисом. Обслуживание – это наша «ахиллесова пята». Говоря откровенно, я не удовлетворен работой начальника службы технического обслуживания. Дело в том, что он управляет лишь группой установки оборудования, но даже это он не делает подобающим образом. В итоге мне самому приходится решать большинство проблем, связанных с обслуживанием. В конце концов, ведь Вы отвечаете за персонал. Не могли бы Вы мне объяснить, почему я не получаю регулярной и качественной информации о работе наших менеджеров?

Вопросы для обсуждения

1. Ответьте на последний вопрос генерального директора и рассмотрите «корни» неудовлетворительной работы сервисной службы.
 2. Какие меры могли быть приняты менеджерами в самом начале бизнеса для того, чтобы предотвратить неприятности, возникшие по вине начальника отдела технического обслуживания?
 3. Где, на Ваш взгляд, «ахиллесова пята» в работе с персоналом СП?
-

Контрольные вопросы

1. Какова роль и место анализа работы в управлении человеческими ресурсами организации?
2. Прокомментируйте варианты использования должностной инструкции и квалификационных характеристик в процессе планирования человеческих ресурсов организации.
3. Каково распределение ответственности в процессе проведения анализа работы между линейными руководителями и специалистами по персоналу?
4. Предложите возможные схемы проведения анализа работы в Вашей организации.
5. Прокомментируйте процесс анализа работы в представительстве компании FMC в конкретной ситуации «Управление по целям».

Приложения

Должностная инструкция энергетика цеха

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Энергетик цеха организационно подчиняется непосредственно начальнику цеха, а функционально – главному энергетнику предприятия (Лит. 14).
2. Энергетик цеха в своей работе руководствуется Положениями о цехе, об отделе главного энергетика и настоящей должностной инструкцией.
3. На должность энергетика цеха назначаются лица с высшим техническим образованием и стажем работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее трех лет или лица со средним специальным образованием и стажем работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее пяти лет.

II. ОБЯЗАННОСТИ

1. Обеспечивать работоспособность и надлежащее техническое состояние парка энергетического оборудования, сетей и вентиляционных установок цеха.
2. Обеспечивать своевременное и качественное выполнение ремонтов энергетического оборудования, сетей и вентиляционных установок цеха в соответствии с графиком производственно-профилактических работ (ППР).
3. Организовывать обслуживание и технически правильную эксплуатацию энергооборудования, сетей и вентиляционных установок в соответствии с правилами, нормами и эксплуатационными инструкциями.

4. Обеспечивать пожаробезопасное, электробезопасное, паробезопасное и газобезопасное состояние энергооборудования сетей и цеха.
5. Внедрять более совершенные методы эксплуатации оборудования; внедрять усовершенствования, направленные на улучшение работы оборудования и экономию электроэнергии, пара, воды, воздуха и газа.
6. Составлять расчеты потребности цеха в электрической, тепловой и других видах энергии, участвовать в разработке норм их расхода, режима работы цеха и участков исходя из установленных расходных лимитов на энергию.
7. Обеспечивать ремонтные работы материалами, механизмами, запасными частями и инструментами.
8. Осуществлять административное и техническое руководство цеховой ремонтной базой и ремонтными бригадами по энергооборудованию.
9. Добиваться снижения простоев оборудования в ремонтах путем надлежащей подготовки и правильной организации ремонтных работ.
10. Участвовать в приемке оборудования в эксплуатацию после ремонта и монтажа.
11. Вести учет и расследования причин аварий и поломок; анализировать причины их возникновения; участвовать в составлении соответствующих актов и разработке мероприятий по предупреждению и устранению аварий и поломок.
12. Представлять начальнику цеха и главному энергетiku предприятия материалы и предложения о наложении на виновников аварий и поломок взысканий и о привлечении их к материальной ответственности.
13. Вести оперативный учет наличия и движения энергооборудования, участвовать в проведении периодических инвентаризаций.
14. Осуществлять подготовку и сдачу по актам энергооборудования в капитальный ремонт, в случае когда капитальный ремонт производится электроремонтным цехом или другой организацией, и приемку после ремонта.
15. Представлять отчеты о выполнении месячных планов-графиков ремонта и обслуживания оборудования; составлять отчеты, предусмотренные установленной отчетностью.
16. Соблюдать действующие правила, нормы и инструкции по технике безопасности, охране труда и промышленной санитарии при монтаже, эксплуатации и ремонте оборудования, сетей и вентиляционных установок, закрепленных за службой энергетика цеха.

17. Своевременно выполнять мероприятия по технике безопасности, охране труда и промышленной санитарии, предусмотренные в коллективном договоре.
18. Участвовать в приемке новых производственных мощностей и оборудования с условием проверки их соответствия правилам техники безопасности, охраны труда и промышленной санитарии.
19. Обеспечивать исправное состояние и безопасную эксплуатацию очистительных устройств.

III. ПРАВА

1. Отключать и выводить из эксплуатации энергетическое оборудование и сети, не отвечающие требованиям правил технической эксплуатации, техники безопасности и пожарной безопасности, с доведением об этом до сведения начальника цеха и главного энергетика предприятия.
2. Останавливать работу энергооборудования цеха для проверки, осмотра и ремонта в соответствии с графиком ремонта, утвержденным главным энергетиком и согласованным с начальником цеха.
3. Не допускать к обслуживанию энергоустановок и энергоагрегатов необученный персонал и отстранять работников, показавших недостаточную квалификацию, недисциплинированность, а также лиц, нарушающих правила пожарной работы на электроустановках (агрегатах) и правила технической и пожарной безопасности.
4. Представлять начальнику цеха и главному энергетику предприятия для наложения административного взыскания и привлечения к материальной ответственности лиц, допускающих нарушения правил технической эксплуатации и ухода за энергооборудованием, виновных в запущенности этого оборудования, в авариях и поломках.
5. Не допускать к выполнению работы на неисправном оборудовании с применением неисправных инструментов, приспособлений, контрольно-измерительных приборов и предохранительной спецодежды.
6. Обжаловать главному энергетику предприятия неправильные действия начальника цеха, могущие повлечь нарушения в режиме расхода электроэнергии и невыполнение планов ремонта энергооборудования.

IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Энергетик цеха несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.

Должностная инструкция начальника бюро оформления и статистики отдела кадров

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Начальник бюро оформления и статистики непосредственно подчиняется начальнику отдела кадров (*Лит. 14*).
2. Начальник бюро руководствуется в своей работе Положением об отделе кадров и настоящей должностной инструкцией.
3. На должность начальника бюро оформления и статистики отдела кадров назначаются лица с высшим образованием и стажем экономической работы на инженерно-технических и руководящих должностях не менее трех лет или лица со средним специальным образованием и стажем работы на инженерно-технических должностях не менее пяти лет.

II. ОБЯЗАННОСТИ

1. Оформлять прием, перевод, увольнение работников всех категорий в соответствии с трудовым законодательством.
2. Проверять документы оформляющихся на работу.
3. Знакомить поступающих работников с правилами внутреннего распорядка, проводить необходимый инструктаж с помощью работников соответствующих подразделений (пожарной охраны, техники безопасности).
4. Вести соответствующие записи в книгах учета о принятых, переведенных, уволенных работниках всех категорий.
5. Заполнять личные карточки работающих.
6. Подготавливать первичную информацию для автоматизированного учета личного состава предприятия.
7. Вносить в соответствующие документы изменения, касающиеся учетно-биографических данных работающих.
8. Выдавать в подразделения необходимую информацию по учету кадров, отчетности.
9. Заполнять, вести учет и хранить трудовые книжки всех работников, вносить в них изменения, выдавать трудовые книжки уволенным работникам.
10. Вносить данные о непрерывном стаже работы в больничные листы на основании записи в трудовых книжках и визировать их.

11. Вести учет работников предприятия, выходящих в ближайшие годы на пенсию, инвалидов и длительно болеющих работников, подростков, ветеранов труда, участников Отечественной войны, награжденных за трудовые успехи.
12. Подготавливать и сдавать материалы в архив.
13. Выдавать работникам завода необходимые справки, оформлять отпуска и другие документы, связанные с их работой на предприятии.
14. Подготавливать материалы для передачи в вышестоящую организацию сообщений об изменениях в составе резерва на руководящие должности.
15. Подготавливать документы для назначения пенсий, проверять стаж работы, заполнять представления к назначению пенсий по старости, инвалидности, при потере кормильца и проводить консультации по этим вопросам.
16. Вести учет работающих временно и по совместительству.
17. Подготавливать материалы и участвовать в работе комиссий по трудоустройству инвалидов и длительно болеющих работников. Контролировать выполнение решений комиссий.
18. Подготавливать материалы для представления к наградам работников предприятия орденами и медалями.
19. Подготавливать ежегодные статистические отчеты о составе специалистов и служащих.
20. Контролировать соблюдение пропускного режима.

III. ПРАВА

1. Докладывать руководству отдела кадров обо всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.
2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Начальник бюро оформления и статистики отдела кадров несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.

Учебный элемент № 5. Процесс подбора, отбора и найма персонала

*Все хозяйственные операции можно описать
тремя словами: люди, продукт, прибыль.*

На первом месте стоят люди.

*Если у вас нет надежной команды,
то из остальных факторов
мало что удастся сделать.*

Ли Якокка

Учебные цели элемента

- Дать представление об основных методиках подбора, отбора и найма персонала.
- Познакомить с базовыми современными концепциями, лежащими в основе процессов подбора, отбора и найма персонала.
- Показать, как всесторонне анализировать проблемы, возникающие при подборе, отборе и найме персонала.

5.1. Процесс подбора персонала

В процессе подбора персонала в зависимости от размера организации работодателем должны быть приняты следующие основные решения:

- Сколько дополнительно работников потребуется организации.
- Где организация планирует искать требуемых работников.
- Какие специальные квалификации и опыт действительно необходимы.
- Каким образом организация планирует распространять информацию о вакансиях.
- Как планируется оценивать эффективность работы по подбору персонала.

Нередко в компаниях с современным менеджментом соответствующие рекомендации содержатся в политике, утвержденной руководством. Нижеприведенная выдержка иллюстрирует подобный подход.

ИЗВЕЩЕНИЕ О ПОЯВЛЕНИИ ВАКАНСИЙ

ЦЕЛЬ

Компания старается мотивировать всех работников полностью раскрыть свой потенциал. Для того, чтобы проделать это, работники должны знать о должностях, которые появились в организации, а также должны иметь возможность претендовать на должность.

СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Данная политика применима ко всем работникам Компании.

ПОЛИТИКА

О возникновении всех должностей, менеджерских и нижестоящих, должны вывешиваться объявления посредством Системы извещения о должностях в *Lotus Notes*. Однако могут существовать и исключения в случаях, если:

- должность может быть заполнена путем продвижения работника по службе;
- перевод на должность является частью усилий по рациональному развитию (переводы с учетом дальнейшего развития работника должны производиться только после того, как будут рассмотрены все возможные кандидаты на должность);
- имеет место реорганизация отдела или компании или реорганизация регионального масштаба, в связи с чем возникает необходимость изменить объем должностных полномочий работников; или
- работников ставят на временную должность для выполнения конкретного задания или проекта.

ПРОЦЕДУРА

Объявления будут производиться на основе необходимости и будут размещаться на досках, предназначенных для объявлений по Компании. Они останутся действительными в течение 10 рабочих дней. В добавление к вывешиванию объявлений на доску работники могут использовать Систему извещения о должностях. Воспользовавшись доступом к этой системе, работники могут узнать, какие должности на данный момент доступны в Компании. Если они заинтересованы и имеют достаточную квалификацию, работники могут откликнуться на предоставившуюся возможность посредством этой системы.

Такое извещение о существующей должности должно содержать название должности и ее краткое описание, включая обязанности и ответственность, минимальные требования к кандидатам и их квалификации, а также другие уместные данные. Заинтересовавшиеся работники должны информировать своего контролера и до прекращения срока действия объявления сообщить в отдел кадров. Если работник отсутствует во время периода действия объявления, можно рассмотреть его кандидатуру впоследствии, если еще не было принято решения о том, кто будет занимать объявленную должность.

В случае, если кандидата не удалось найти внутри компании, отдел человеческих ресурсов должен нести ответственность за набор работника из сторонних ресурсов. Кандидаты извне будут рассматриваться, если с помощью простых объявлений не удастся выявить квалифицированных кандидатов внутри Компании.

Обычно ожидается, что работник, которому предлагается указанная в объявлении должность, перейдет на нее в течение разумного периода времени. Две недели считаются разумным периодом. Однако могут возникнуть обстоятельства, в связи с которыми появляется необходимость, чтобы переводящийся работник оставался на прежней должности более длительный период или работал на временной основе на двух должностях сразу же в течение ограниченного периода времени. Детали перевода должны устанавливаться путем переговоров между новым и старым начальником работника, а также отделом кадров.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Отдел кадров несет ответственность за установление и управление процессом объявления о возникших должностях. Любой вопрос относительно этой политики должен адресовываться в этот отдел.

ПОДХОДЯЩИЕ КАНДИДАТУРЫ

Претенденты на объявленные должности должны проработать в своей текущей должности по меньшей мере 12 месяцев. Однако с согласия контролера могут быть сделаны исключения. Также могут существовать определенные должности, такие, как должность стажера или должность, связанная с выполнением конкретного задания, которые могут лишить работника возможности претендовать на объявленную должность в течение периода, большего чем 2 недели. В таких случаях работники должны быть проинформированы о таких ограничениях к тому времени, как они начнут свою работу в новой должности.

Схематически подбор персонала может быть представлен на рис. 5.1.

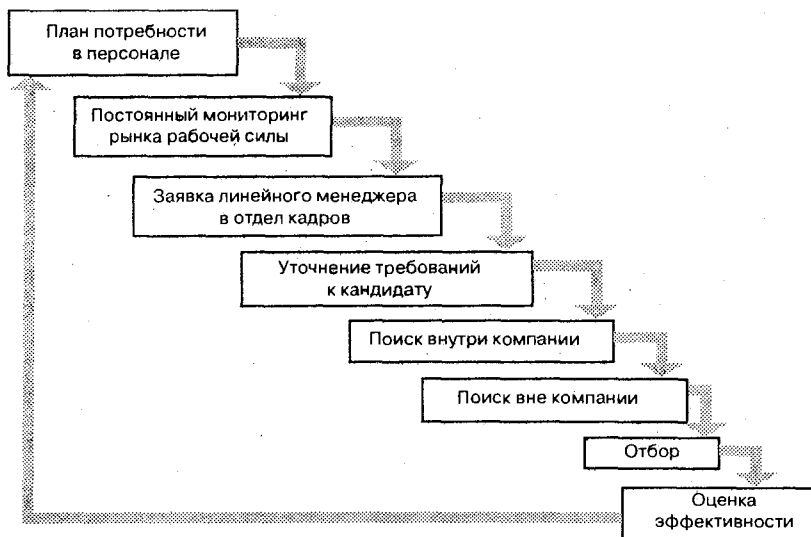


Рис. 5.1. Процесс подбора персонала

Как ранее отмечалось в учебном элементе № 1, процесс подбора персонала определяется в значительной степени политикой, принятой в организации в отношении человеческих ресурсов. Так, при приоритетной ориентации организации на продвижение собственных работников определяющим будет подбор внутри организации. Если же предприятие ориентируется на приток работников извне, то и роль подбора работников извне будет приоритетной в вышеприведенной схеме.

Важно постоянно помнить, что подбор работников на постоянную работу — далеко не единственный вариант удовлетворения потребностей в персонале. Ниже приведен широко используемый на Западе, но пока достаточно экзотический в нашей стране вариант найма персонала.

Сотрудников можно не только нанимать, но и брать напрокат.

На Западе временный наем давно уже стал распространенной практикой. Причем для решения срочных проблем фирмы приглашают не только секретарей, но и высокооплачиваемых сотрудников, например бухгалтеров и юристов. По оценкам компании *Coopers & Lybrand*, 81% американских фирм пользуется услугами временных работников. Согласно исследованию компании *Conference Board*, в 1990 г. в 12% фирм США «временщики» составляли 10% и более от общего числа персонала. При сохранении сегодняшней тенденции в 2000 г. так будут работать 35% компаний. По данным Бюро статистики труда США, в феврале 1997 г. на временной работе трудились 5,6 млн человек (исследования проводятся раз в два года). Наиболее ценных сотрудников, работающих по временным контрактам, агентства по трудоустройству берут в свой штат (такие работники составляют 1% занятого населения в США, или 1,3 млн человек) (Лит. 15).

5.2. Создание кадрового резерва*

Традиционно считается, что организация работы по подбору персонала — это приоритетная забота кадровых подразделений. Такое широко распространенное среди российских линейных руководителей мнение является в значительной степени ошибочным.

Во-первых, непосредственно управляет человеческими ресурсами именно линейный менеджер, а не менеджер по персоналу, а следовательно, именно он больше всех заинтересован в высокой эффективности подбора.

* См. также элемент № 6.

Во-вторых, именно линейный менеджер может реально предвидеть будущую потребность в рабочей силе, поскольку он детально знает текущую ситуацию и планы развития своего подразделения.

И, наконец, в-третьих, лишь линейный руководитель может сформулировать окончательные требования к кандидату, имея в виду не только формальные квалификационные требования, но и необходимые личностные качества для наиболее безболезненной адаптации будущего работника в конкретном коллективе.

Поэтому именно линейный руководитель должен занять в процессе подбора персонала лидирующие позиции при экспертной роли кадровых подразделений. Разумеется, конкретные процедуры подбора организуют и осуществляют специалисты из служб персонала, поскольку именно они обладают необходимыми для этого знаниями и опытом.

5.3. Определение требований к кандидатам

Пожалуй, ключевым звеном в процессе подбора персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам. Как подробно указывалось в предыдущем учебном элементе, хорошей основой для разработки таких требований являются «Описание должности» или «Должностная инструкция».

Обычно при отборе кандидату задают следующие вопросы:

- профессиональные,
- личные,
- биографические и ситуационные.

В процессе подбора следует особо помнить, что ожидания и требования есть не только у работодателя, но и у кандидата. Лишь при максимальном сближении этих ожиданий можно рассчитывать на приобретение высокоэффективного и лояльного к организации работника. Именно поэтому при определении требований к кандидатам важно помнить, что они должны быть реалистичными. Излишне завысив требования, можно вообще не найти ни одного кандидата или получить работника с заведомо завышенными притязаниями.

Задание 9

Проанализируйте нижеприведенные объявления с точки зрения качеств и требований к кандидатам (Лит. 16).

Движение к успеху**МАЛТИФАРМ**

Приглашает принять участие в конкурсе на вакансию

Руководителя отдела маркетингаТребования к кандидатам:

- Мужчина 25--35 лет
- Высшее экономическое образование
- Дополнительное образование по специальности «маркетинг»
- Опыт работы в качестве менеджера по маркетингу в крупной коммерческой компании не менее 2 лет
- Навыки работы с производственными программами
- Творческая активность
- Развитые деловые коммуникации
- Высокий уровень практического профессионализма

*British American Tobacco**Russia*

Компания *British American Tobacco* — один из ведущих мировых производителей таких марок табачных изделий, как *Kent*, *Lucky Strike*, *Pall Mall*, *State Express 555*, а также российской Явы Золотой, имеющей производства более чем в 50 странах, а также лидирующие марки сигарет более чем на 30 рынках мира, объявляет о расширении своей деятельности в России и в этой связи проводит конкурсный набор на следующую должность:

Представитель по маркетингуТребования к кандидатам:

- Возраст от 21 до 30 лет
- Высшее образование
- Организованность и аккуратность
- Коммуникабельность
- Умение убеждать
- Умение работать самостоятельно и в команде
- Действительные водительские права
- Опыт вождения автомобиля не менее 1 года

Знание английского языка и опыт работы на аналогичной должности могут дать Вам преимущество при отборе

Другим важным условием является непременно информирование кандидата не только о требованиях работодателя к его квалификации, опыту и личным качествам, но и об условиях будущей работы, включая ее оплату, сведения об организационной культуре и пр.

5.4. Внешний и внутрифирменный поиск кадрового резерва

Можно разделить основные источники удовлетворения потребности в персонале на внутренние (внутри самой организации) и внешние (за пределами организации). Выдвижение из числа имеющихся работников и привлечение кандидатов на имеющиеся вакансии со стороны имеют свои «за» и «против» (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Сравнение внутренних и внешних источников

Выдвижение кандидата из числа работников рассматривается обычно как положительный пример, как поощрение за хорошую работу, и современные организации успешно этим пользуются. Тем не менее, если следовать исключительно по этому пути, можно столкнуться с проблемой использования только старых методов работы.

Новые специалисты способны привнести в организацию новые идеи. Кроме того, привлечение профессионалов, таких, как бухгалтеры или программисты, со стороны вместо обучения своих менее квалифицированных сотрудников может оказаться интереснее экономически. Привлечение новых работников на любую должность первичного уровня создает проблемы, связанные с адаптацией новых людей и учетом необходимого для этого времени. Серьезным недостатком привлечения новых работников со стороны является снижение мотивации работников организации, связанное с привлечением персонала из внешних источников в ущерб продвижению «своих».

Большинство организаций сочетают применение внутреннего и внешнего методов привлечения людей на вакантные должности. Организации, работающие в быстро изменяющейся современной среде и условиях жестокой конкуренции, могут быть вынуждены уделять больше внимания внешним источникам, развивая при этом внутренние источники. Напротив, организациям, работающим в медленно изменяющихся условиях, может в большей степени подходить ориентация на внутренние человеческие ресурсы.

5.5. Внутренние источники подбора

Среди внутренних источников кадров можно выделить:

- работников организации,
- друзей и знакомых работников организации,
- родственников работников организации,
- бывших работников организации,
- бывших кандидатов.

Движение по службе, понижение в должности и переводы также способны дать дополнительное число людей для подразделения организации, если не для всей организации в целом.

Кроме вышеуказанных преимуществ внутренних источников перед внешними, следует отметить, что они позволяют руководству наблюдать за кандидатом для выдвижения (или перевода) в течение относительно длительного периода времени и адекватно оценить его потенциал. Организация, выдвигающая собственных работников на открывающиеся вакансии, создает им дополнительную мотивацию для эффективной работы.

Работники организации могут не видеть причин, зачем следует делать больше, чем требует от них настоящая должность, если политикой руководства является привлечение персонала со стороны. Именно этот фактор во многом объясняет, почему организации обычно прежде всего обращают внимание на внутренние источники квалифицированных кандидатов.

5.5.1. Должностные уведомления и конкурс вакансий

Одной из процедур подбора работников на другие должности внутри организации является система должностных уведомлений и конкурсов вакансий.

Работники могут получать уведомление обо всех должностных вакансиях в размещаемых объявлениях, распространяемых изданиях и другими способами, приглашающими их обращаться для того, чтобы занять ту или иную вакантную должность.

Система должностных уведомлений дает каждому работнику предприятия реальную возможность продвижения на другую должность в организации. При отсутствии той или иной формы должностных уведомлений и конкурсов вакансий сложно определить, какие в организации имеются должностные вакансии.

Системы должностных уведомлений и конкурсов вакансий могут оказаться неэффективными, если не соблюден ряд требований:

- Уведомления об открывающихся вакансиях должны помещаться прежде, чем будет проведена вербовка работников извне.
- Организация должна предоставлять достаточный период времени своим работникам на изучение уведомлений об имеющихся вакансиях, прежде чем она будет предлагаться внешним кандидатам.
- Когда заявления работников на занятие вакансий отклоняются, им сообщают о причинах отказа.

5.5.2. Рекомендации от работников организации

Важным источником кандидатов для заполнения вакансий являются друзья, знакомые и родственники работников организации. Работники способны подробно ознакомить таких кандидатов с преимуществами работы в своей компании.

Эти внешние кандидаты приходят через внутренний источник информации. Такой метод часто является одним из наиболее эффективных методов подбора, поскольку в таком случае можно привлечь много квалифицированных людей при относительно низких затратах. В организации с большим числом служащих данный подход может создать достаточно большой резерв потенциальных служащих. При этом у них существенно снижается риск появления морально-психологических проблем при возникновении необходимости наказания или увольнения работника.

Компания *Fidelity Investments* разработала программу вербовки служащих для обработки данных. Служащим предлагалось по 2000 дол. за каждого человека, которого они привлекут к работе и который проработает не менее года. За один год при затратах в 97 тыс. дол. — лишь малая часть того, что запросили бы за эти услуги агентства по трудоустройству, — программа позволила привлечь 73 работника.

Источник: Marthis R., Jackson J. *Personnel/Human Resource Management*. West Publishing Company, 1994.

5.5.3. Выдвижения и переводы

Многие организации заполняют вакансии посредством выдвижений и/или переводов из своих внутренних источников, когда это представляется возможным. Несмотря на то, что такая политика неизменно приносит успех, следует помнить и о некоторых возможных проблемах.

Эффективное выполнение работником одной работы не всегда является гарантией такой же эффективности при выполнении другой работы вследствие отличия навыков, требуемых в новой должности. Очевидно, что не из каждого хорошего рабочего получится такой же хороший бригадир или мастер.

Вячеслав Зарков отработал в инструментальном цехе родного объединения 15 лет. Слесарь высшей квалификации, уважение коллег, высокий заработок... В 1985 г. руководство цеха рекомендовало передовому рабочему непременно повышать свою квалификацию и направило его учиться на вечернее отделение подшефного машиностроительного техникума. Обладая хорошими способностями, Вячеслав без особых трудностей окончил техникум и поступил на вечернее отделение Механического института. Оценив успехи рабочего в учебе, руководство цеха приняло решение назначить Вячеслава мастером слесарного участка...

Сложности у нового мастера начались буквально в первый день работы. Для рабочих участка он был все также Славой, да и сам Вячеслав не стремился превратиться в «начальника». Кроме того, отлично зная технологию работы, новый мастер имел весьма смутное представление об основах управления людьми. Весьма скоро появилась внутренняя неудовлетворенность собой, сомнения в своих способностях, разочарование в учебе.

Вовремя помогла «перестройка» — Слава уволился с предприятия и занялся «индивидуальной трудовой деятельностью». Вместе с 17-летним сыном он занялся любимым и таким знакомым делом — изготовлением штампов для производства значков по заказу знакомого кооператора. Сегодня малое предприятие «Зарков и сын» работает вполне благополучно, и Вячеслав очень не любит вспоминать те немногие месяцы, когда он был «начальником», оказавшись «чужим среди своих».

5.5.4. Привлечение бывших работников и кандидатов

Бывшие работники и бывшие кандидаты также представляют собой хорошие внутренние источники для вербовки. В обоих случаях имеется преимущество экономии времени, поскольку у работодателя уже есть определенная информация о потенциальном работнике.

Бывшие работники. Бывшие работники считаются внутренним источником пополнения человеческих ресурсов в том смысле, что они обладают связями в компании. Некоторые ушедшие на пенсию работники предприятия могут проявлять желание вернуться на работу на неполный рабочий день или могут порекомендовать кого-либо, кто был бы заинтересован работать в компании.

Иногда люди, покинувшие организацию по разным причинам, впоследствии готовы вернуться снова на ту же работу. Основным

преимуществом найма бывших работников является то, что их квалификация, личные качества и потенциал известны работодателю.

Однако многие менеджеры не стремятся принимать работника обратно. Опасения, которые испытывают работодатели при найме бывшего работника, включают в себя возможное разглашение коммерческих тайн, мстительность, а также возникновение проблем морального плана среди тех, кто остался.

Созданная в Ленинграде в 1989 г. школа бизнеса приняла решение о необходимости серьезных инвестиций в подготовку своих преподавателей. С трудом изыскав необходимые 20 тыс. дол., руководитель направил на двухгодичную программу *MBA* в один из лучших европейских университетов 30-летнего преподавателя маркетинга.

Успешно окончив программу, Владимир предпочел профессорской карьере в родной школе бизнеса карьеру менеджера в фирме *Glaxo*. Видимо, нет необходимости пересказывать оценки коллег об эффективности инвестиций, сделанных руководителем бизнес-школы... Да и сам руководитель, мягко говоря, был разочарован поступком Владимира.

Прошли годы... С 1996 г. Владимир стал одним из лучших преподавателей-почасовиков маркетинга по программе *MBA* в школе, направившей его на обучение шесть лет назад.

С 1 января 1998 г. Владимир работает в институте в штатной должности, возглавляет ведущее для учебного заведения направление программ повышения квалификации и переподготовки практических менеджеров.

Бывшие кандидаты. Другой источник кандидатов может быть найден в архивах организации. Он не является внутренним в прямом смысле этого слова. Это информация о тех, кто ранее обращался за работой и кто вполне может быть использован для быстрого заполнения неожиданно открывшихся вакансий.

Несмотря на то, что «бывшие претенденты», вероятнее всего, подойдут лишь для неквалифицированных или низко квалифицированных должностей, тем не менее, некоторые вакансии могут заполняться именно путем обращения к кандидатам, данные которых имеются в архиве предприятия.

Российско-итальянское предприятие в 1992 г. на этапе отбора кандидатов на должность главного бухгалтера с трудом остановило свой выбор на Владимире — подходили оба кандидата. В 1995 г. в связи с переходом Владимира на другое предприятие вопрос о главном бухгалтере снова встал перед компанией. Проблема решилась за два дня — Сергей, бывший второй кандидат, принял предложение занять должность, на которую он не прошел три года назад.

5.6. Внешние источники подбора

Организация может вести поиск персонала (*Лит. 17*) на рынке рабочей силы двумя способами:

- собственными силами и
- привлекая специализированные фирмы.

При определении способа необходимо учитывать два основных фактора: размер финансовых средств, выделенных на подбор персонала, и категорию требуемого специалиста.

5.6.1. Средства массовой информации

Чтобы повысить действенность рекламного объявления, необходимо представить себе «портрет» искомого специалиста, понять его предпочтения. Читает ли он газеты и журналы (какие именно)? Слушает ли он радио, смотрит ли телевизор (когда и какие именно передачи)?

Печатные СМИ. При поиске менеджеров нижнего звена, обслуживающего персонала, рекламных и торговых агентов, а также «синих воротничков» лучше всего воспользоваться специализированными изданиями. По мнению сотрудников рекрутинговых агентств и кадровых служб, ведущими газетами будут здесь – «*Работа для Вас*» и «*Работа сегодня*».

Для поиска высококвалифицированных специалистов и менеджеров среднего звена со знанием и без знания иностранного языка в последние годы все более популярными становятся разделы *Job opportunities* в газетах «*Moscow Times*», «*St. Peterburg Times*», «*Kanumal*», «*Карьера*», «*Moscow Tribune*», объявления в этих изданиях помогут подыскать одного-двух хороших кандидатов. Более широкий круг кандидатов Вы сможете получить, обратившись к газетам типа «*Московский комсомолец*» (Москва) и «*Час Пик*» (Санкт-Петербург), «*Работа для Вас*». Оптимальными по охвату потенциальных кандидатов на должность менеджера среднего звена можно считать ориентированные на бизнесменов выпуски Издательского Дома «*Коммерсантъ*», газеты «*Деловой Петербург*», «*The Career Forum*». Целесообразно при этом руководствоваться правилом: чем менее квалифицированного специалиста Вы себе подыскиваете, тем в более дешевые издания надо обращаться.

Подбор менеджеров высшего звена является наиболее сложным и дорогостоящим занятием. Обычно он ведется по личным каналам или через специализированные рекрутинговые агентства. Обращение к массовым печатным изданиям считается малоэффективным.

Радио. Такие массовые радиостанции, как «Маяк» или «Радио России», помещают рекламу о различных вакансиях. Однако ваша информация о менеджерах высшего и среднего звена не найдет нужную аудиторию, ведь эти люди слушают обычно *FM*-радиостанции, да и то в автомобиле. Зато заявки на монтажников или строителей найдут благодатную почву.

Телевидение. Рекламное время на ТВ чрезвычайно дорого. Российское телевидение и региональные каналы предлагают работодателям для размещения объявлений передачи типа «Требуются... Требуются». Однако время выхода в эфир (обычно 8.30 утра) уже указывает на потенциальную аудиторию этой передачи – лиц, не имеющих постоянной работы.

Стоит обратить внимание на объявления по кабельному телевидению, но надо учитывать локальный охват аудитории и время выхода в эфир. Наибольший эффект достигается при подборе малоквалифицированного персонала.

5.6.2. Интернет

Один из самых перспективных каналов поиска специалистов технического профиля, а также менеджеров среднего звена с высокими карьерными притязаниями сегодня будет Интернет. Существуют специализированные сайты, например www.job.ru, свои сайты имеют ведущие российские рекрутинговые агентства. Однако этот вид услуг только развивается, поэтому, несмотря на символическую плату (за подключение к сети), выбор кандидатов относительно невелик.

5.6.3. Неформальные каналы

Преимущества бесспорны – практически нулевые затраты. Недостатки тоже очевидны – крайне небольшой выбор специалистов нужной квалификации и возможный психологический дискомфорт в случае конфликта с родственником (или другом), принятым на работу.

Свой успешно доживший до наших дней бизнес четыре друга организовали в 1991 г. Компания получила строительную лицензию и стала заниматься ремонтом и дизайном офисных помещений, поставками мебели, организацией освещения. Функции изначально были распределены четко: один из друзей стал директором, другой – бухгалтером, третий – ответственным за импорт, четвертый – за строительство. Друзья сами искали заказчиков, сами разрабатывали дизайн помещений и занимались рекламой.

«В самом начале деятельности мы пытались делить деньги по принципу «кто лучше и больше работал» и все время ругались, — рассказывает Игорь, один из партнеров. — Потом я предложил все делить поровну, и много проблем сразу отпало» Друзья, каждый из которых владел 25% компании, ежемесячно платили себе одинаковую зарплату крупные покупки — машины, домашнюю утварь — делали на одинаковые суммы и одновременно.

Но вот в сентябре 1996 г. они приняли решение поиграть на фондовом рынке и вложили в акции достаточно крупную сумму. Время оказалось удачным: весной 1997 г. прибыль у фондовиков была фантастически высокой. Тогда двое из друзей купили себе дорогие квартиры, двум другим квартиры были не нужны. Но рынок рос дальше, и друзья стали считать, сколько бы они могли еще заработать, если бы не сделали крупных покупок. Тем, кто не купил квартиры, было обиднее всего.

Проблема решилась сама собой, когда октябрьский кризис 1997 г. фактически уничтожил всю прибыль, обесценил часть инвестиционного портфеля, а часть — превратил в неликвид. Однако друзья все же решили, что будут делать, если ситуация, подобная той, что сложилась с тратами на квартиры, возникнет снова. В случае, если кто-то из партнеров решает сделать крупную покупку, а другие нет, то сэкономившие дополнительно к зарплате будут получать 2% в месяц от суммы, потраченной их другом.

Источник: Березанская Е. «Дружеский» бизнес надо формализовать//Карьера-Капитал. 1998. 26 августа — 1 сентября.

5.6.4. Образовательные организации

Во многих случаях вполне может пойдти выпускник профильного вуза с минимальным опытом работы по специальности или даже вовсе без него. Однако лишь в очень немногих вузах созданы подразделения, всерьез занимающиеся *рекрутментом* среди своих выпускников и студентов.

В большинстве же вузов личные дела студентов и выпускников работодателям предоставляют весьма неохотно, а данные о трудоустройстве выпускников часто недостоверны. Официальное письмо в вуз малоэффективно. Результативнее неформальное общение с работниками учебной части или деканата: вы подберете себе 2–3 кандидатуры практически бесплатно. Но имейте в виду, что наиболее перспективные студенты находят будущее место постоянной работы за год-два до окончания вуза.

Среди многочисленных курсов переквалификации и повышения квалификации наиболее серьезными считаются те, что действуют под эгидой престижного вуза, что, к сожалению, не всегда соответствует действительности. Следует постараться достоверно определить общий уровень квалификационной подготовки выпускников и не ориентироваться только на престижность получаемого ими диплома. Полезно изучить опыт работы лучших негосударст-

венных школ бизнеса и институтов, работающих в области бизнес-образования. Можно рекомендовать обратить внимание на международные научно-исследовательские и учебные проекты, что позволит найти специалистов среди исполнителей с российской стороны, к тому же эти люди обычно владеют иностранными языками и прошли стажировку в одной из стран Европы или Северной Америки.

5.6.5. Профессиональные клубы и ассоциации

Профессиональные клубы и ассоциации сейчас переживают нелегкие времена – старые закрылись, новые растут не очень интенсивно. Тем не менее, посетив уже сложившиеся клубы (Русский кадровый клуб, Ассоциацию юристов, Коллегию аудиторов и т.д.), можно приобрести весьма полезные контакты.

5.6.6. Агенты–распространители

Способ весьма эффективен для привлечения малоквалифицированного персонала. Самым массовым будет охват населения через сеть агентов. Агенты–распространители на бойких местах предлагают информацию о вас всем желающим, разместят ее на досках объявлений или опустят в почтовые ящики. Сравнительно дешево и эффективно действуют объявления в транспорте: долго висят и обязательно будут прочитаны. Вместе с тем, следует предостеречь от чрезмерного увлечения этим способом – можно нанести ущерб имиджу вашей фирмы, если контроль за работой агентов окажется недостаточным.

5.6.7. Переманивание сотрудников

Весьма дорогостоящее занятие. Для того, чтобы твердо знать, какого именно сотрудника сторонней (часто конкурирующей) организации предстоит перевербовать, необходимо провести длительную и недешевую подготовительную работу. Нередко факт прямого переманивания становится явным и могут возникнуть серьезные неприятности, последствия которых трудно устранить. Гораздо дешевле обратиться в специализированное рекрутинговое агентство, которое – среди прочих – может предложить и услуги по переманиванию конкретного специалиста (услуга называется *head-hunting*).

5.6.8. Биржи труда

Для работодателей обращение к услугам бирж труда и агентств по трудоустройству может быть интересно уже хотя бы потому, что

у обычного агентства такого типа услуги бесплатные — деньги, как правило, берутся с соискателей. К существенным недостаткам нужно отнести слишком узкий выбор кандидатов и высокую вероятность того, что агентство будет представлять в первую очередь интересы кандидата.

5.6.9. Рекрутинговые агентства

Наиболее эффективный способ подбора персонала (по соотношению времени подбора, качества специалиста и стоимости услуг) — с помощью рекрутинговых агентств.

Спрос на услуги рекрутмента постоянно растет. Если в 1995 г., по данным опроса, проведенного по заказу *USAID* среди 95 крупных российских, совместных и иностранных компаний, услугами рекрутинговых агентств пользовались 79% опрошенных фирм, то к 1998 г. их число выросло до 95%. Намечилась также тенденция обращаться в рекрутинговые фирмы у средних и малых фирм и предприятий.

Главное преимущество сотрудничества с рекрутерами состоит в том, что последние подбирают не просто квалифицированных, но и психологически совместимых, интеллектуально развитых, прогрессивно мыслящих кандидатов, т.е. специалистов, практически полностью соответствующих всем требованиям заказчика.

Еще одно несомненное преимущество агентств — широта охвата потенциальных соискателей. Отдел кадров часто выбирает среди откликнувшихся на объявление людей (всех тех, для кого поиск работы актуален именно в данный момент), а их круг может оказаться очень узким. У солидного рекрутингового агентства есть разветвленная база данных по специалистам нужного профиля, число которых в сотни раз превышает количество кандидатур, найденных работодателями самостоятельно. При этом надо учитывать, что в базу попадают только соответствующие специалисты, прошедшие жесткий многоэтапный отбор (интервью, профессионально-психологические тесты). Преимущество очевидно: вместо одного-двух кандидатов вы получаете на выбор 3–5 практически равноценных высококлассных специалистов.

Рекрутинговое агентство экономит массу времени и нервов кадровой службе и администрации, отсеивая всех ненужных, случайных и слабых кандидатов. Если вакансия «горящая», то наилучший способ уложиться в сроки — обратиться к рекрутерам. Используя свою базу данных и деловые контакты, рекрутер может найти нужного специалиста за день—два. При этом не только найти, но и организовать встречу с работодателем, помочь в увольнении и приеме на работу, уладить прочие мелкие формальности.

И, наконец, если фирме требуется классный специалист из конкурирующей организации, наиболее эффективный путь, как указывалось выше, — обратиться в рекрутинговое агентство. Серьезное агентство, практикующее *head-hunting*, владеет подробной информацией обо всех специалистах, входящих в элиту своей области бизнеса, имеет богатый опыт работы, обширные связи и располагает высококлассными профессионалами по переманиванию специалистов.

При работе с агентствами необходимо учитывать следующие факторы:

- стоимость услуг,
- особенности работы (система оплаты, сроки выполнения заказа, гарантия),
- продолжительность работы агентства на рынке,
- репутация агентства.

Средняя стоимость услуг таких агентств — 20% от годового фонда оплаты труда подбираемого специалиста или два его месячных оклада. Существуют агентства, работающие за один оклад, но качество их работы обычно оставляет желать лучшего (с ними можно рекомендовать сотрудничать в основном при подборе малоквалифицированного персонала, поисками которого не занимается большинство солидных агентств). Другие фирмы (как правило, это крупные иностранные компании или агентства, осуществляющие поиск менеджеров высшего звена) оценивают свои услуги в 40–50% годового оклада работника.

Мэтью Игел, Генеральный директор агентства *Kelly Services* в Санкт-Петербурге, отвечая на вопрос: «Сильно ли отличается рынок агентств по подбору персонала в России от того же рынка на Западе?», отметил:

- Здесь в России есть одно большое направление, это так называемая постоянная занятость (*permanent placement*), 95% рынка, наверное, связаны с этим. В западных странах есть еще рынок временной работы (*temporary services*) и много других видов подбора. Пока мы занимаемся первым шагом — но если посмотрим на пять лет вперед, к этому времени будут рынки и постоянной и временной работы и много других видов привлечения на работу.

По-моему, на рынке есть пять крупных фирм, допустим, еще пять средних, а остальные, в общем-то, маленькие фирмы. Может быть, пять лет назад было две крупных и две средних. Конечно, сейчас клиенты требуют большего, чем три года назад. Сейчас уровень профессионализма, качество услуг должно быть гораздо выше, чем раньше.

- Сейчас очень выгодно все, что связано с производством. В производственной сфере в 99-м году понадобятся менеджеры по транспорту, специалисты по сбыту, по складскому делу. Всегда требуется и главный бухгалтер, и бухгалтер, и торговый представитель, и программист. Я думаю, скоро технологии, связанные с компьютерами, будут даже более выгодными, чем сейчас.

Выплата гонорара может производиться поэтапно и единовременно. Поэтапная выплата подразделяется на несколько видов. Солидные фирмы берут 20–50% гонорара при заключении контракта, а остальную часть – после оформления найденного специалиста на работу. В случае досрочного расторжения контракта часть гонорара остается у агентства в качестве неустойки. Некоторые фирмы (обычно начинающие или предлагающие услуги не самого высокого качества) берут часть гонорара после выхода специалиста на работу, а часть – после успешного прохождения новым работником испытательного срока. Единовременная оплата также может производиться в следующие сроки: вся сумма гонорара выплачивается после выхода специалиста (наиболее распространенная форма оплаты) на работу; весь гонорар выплачивается агентству по прошествии некоторого времени, зафиксированного в контракте (чаще всего – испытательного срока).

Средний срок исполнения заказа рекрутинговым агентством – 2–3 недели. Но он может существенно меняться – от одного дня до нескольких месяцев в зависимости от срочности и сложности, что существенно влияет на стоимость услуг. Гарантия – в данном случае – время, в течение которого агентство обязуется бесплатно заменить специалиста в случае его досрочного увольнения на равноценного, – варьирует от месяца до года (чаще всего она составляет три месяца).

Если вы в ближайшее время собираетесь выбрать себе партнера-рекрутера, то начните с составления общего плана, состоящего из нескольких этапов:

- В соответствии с принципами, описанными выше (цена, качество и т.д.), определить несколько наиболее подходящих агентств.
- Классифицировать имеющиеся у вас вакансии.
- Оценить, насколько их уровень соответствует возможностям найденных фирм.

Лучше всего выбрать одного партнера, который сумеет полностью удовлетворить ваши потребности. Но иногда эффективнее сотрудничать с несколькими рекрутинговыми агентствами – вы сможете распределить вакансии разного уровня между разными агентствами и оптимизировать расходы.

Задание 10

Составьте план выбора рекрутингового агентства для удовлетворения Ваших актуальных потребностей в персонале.

5.7. Содержание процесса отбора персонала

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Представляется весьма важным посоветовать начинать активный поиск сотрудников лишь только тогда, когда вы уверены, что работник на данную должность будет обязательно принят на работу. Часто встречаются случаи, когда после объявления вакансии руководители структурных подразделений меняют свое решение, пытаются улучшить материальное положение своих сотрудников за счет совмещения профессий или организации замещения данной должности. Естественно, что впоследствии приходится нести ответственность за такую «несостоятельность» компании перед кандидатами.

5.7.1. Этапы отбора

Весь процесс отбора персонала можно разбить на следующие основные этапы (рис. 5.3).

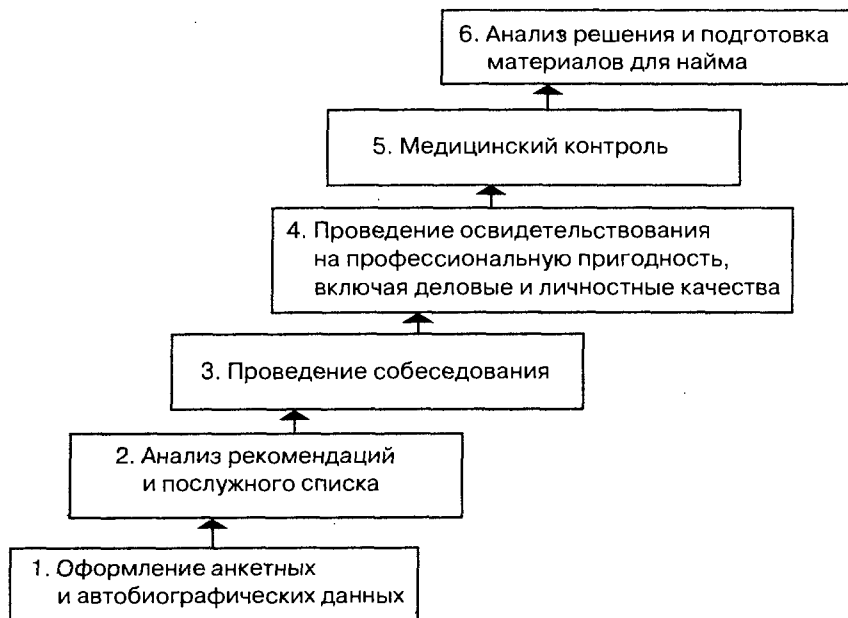


Рис. 5.3. Процесс отбора персонала

5.7.2. Сбор документов

Фактически процесс отбора начинает сотрудник кадровой службы, ответственный за набор персонала. Он получает резюме, другие документы кандидатов и проводит первичное сравнение их с требованиями, изложенными в описании должности или должностной инструкции (см. также элемент № 4). После завершения срока подачи резюме этот же работник приглашает кандидатов на первое собеседование, предварительно представив документы кандидатов на согласование руководителю структурного подразделения, в котором имеется вакансия.

На первой встрече кандидат заполняет анкету по форме, установленной в компании, или личное дело. Первое знакомство с кандидатом осуществляет служба персонала. Оно может состоять из двух частей: техническое заполнение документов и первое собеседование с ответственным за набор персонала, затем собеседование с менеджером по персоналу компании (если замещаемая должность весьма значима для компании). В целях сокращения времени эти два этапа часто совмещают, однако следует помнить, что психологически кандидату будет значительно сложнее беседовать сразу с двумя профессиональными кадровыми работниками.

5.7.3. Анализ документов

Важное место в процедуре отбора занимает проверка представленных кандидатом документов и информации, изложенной в резюме, анкете или личном деле. Не подлежит никакому сомнению, что личные качества кандидата здесь имеют исключительное значение. Лучше иметь не очень умного, но честного работника, чем умного, но нечестного. Многие работодатели дорого заплатили за усвоение этой истины.

Недопустимо судить о желающем поступить на работу только по его собственным словам и на основании так называемого «опыта» предыдущей деятельности. Он мог плохо справляться со своими обязанностями на протяжении долгих лет, и фирма, на которой он работает, будет рада избавиться от него. Поэтому минимально, что надо сделать, — это попытаться связаться со службой персонала последнего места работы кандидата, если он продолжает работать, и прояснить ситуацию. Если повезет, то вы получите информацию по телефону, если нет — можно договориться о встрече. Практически бесполезно пытаться проверять информацию у лиц, которых кандидат назовет в качестве своих рекомендателей, так как они, естественно, лишь подтвердят то, о чем вам сообщит сам кандидат.

Учитывая современную российскую специфику, бывает полезно уточнить подлинность документов об образовании, сведения о регистрации кандидата и др. К проверке данных кандидата может быть подключена и служба безопасности компании, имеющая собственные каналы информации. Однако следует помнить, что проверять данные можно только на основании письменного согласия кандидата.

5.7.4. Процедура проведения собеседования

После анализа информации, полученной из документов и первичной встречи с кандидатами, целесообразно провести с ними интервью.

Главная задача руководителя, проводящего интервью, — получение и анализ информации. Обе эти задачи решить гораздо труднее, чем может показаться на первый взгляд. Поэтому в каждом интервью необходимо стремиться к усовершенствованию:

- техники задавания вопросов для извлечения максимального объема требуемой информации,
- критериев оценки полученной информации и определения ее значения для принятия решения.

Интервьюера подстерегают многочисленные трудности:

- недостаточно ясное представление о целях интервью;
- неспособность выбрать темы, раскрывающие нужную информацию;
- неспособность правильно построить интервью;
- неправильно выбранный интерьер помещения для интервью;
- неправильная формулировка «неправильных» вопросов;
- неумение слушать, интервьюер слишком много говорит сам;
- склонность к скоропалительным выводам;
- неумение прощупать «слабые» места;
- плохое усвоение и запоминание информации;
- предубежденность в оценке;
- тенденция оценивать кандидата в целом, вместо систематического формирования целостной картины;
- сосредоточенность на чертах личности, а не на результатах работы и манерах поведения;
- неумение эффективно наблюдать реакции кандидата.

Единственными рекомендациями для ликвидации названных трудностей могут быть следующие: изучение теории, практики и, самое главное, критическая, но конструктивная оценка собственных усилий по проведению интервью. Для работников кадровых служб интервью должно стать обычным инструментом их деятельности.

В ходе первичного интервью необходимо получить информацию по следующим блокам:

1. Жизненный путь, автобиографические данные. Здесь особое внимание необходимо уделить «белым пятнам» – периодам времени, когда кандидат по каким-то причинам не учился или не работал, сравнивая изложенное в резюме (анкете) с записями в трудовой книжке и документами об образовании.

2. Общеобразовательный уровень. Определяется базовое образование, конкретное учебное заведение, факультет, специализация. Важно определить отношение к обучению, степень обучаемости кандидата, поэтому не лишним будет изучить его данные о повышении квалификации или получении иных видов образования, смежных специальностей, прохождении курсов и т.п. В настоящее время курсы повышения квалификации могут длиться от нескольких дней до нескольких месяцев, поэтому продолжительность переподготовки может играть значительную роль при определении квалификации кандидата.

3. Практический опыт. Определяется время и место работы на конкретных должностях, суть выполняемой работы, функции и обязанности, возможности выполнения иных видов работ, не оговоренных должностными обязанностями, возможности совмещения профессий, специальные навыки (например, умение переплетать книги, брошюры, чинить радиотехнику и т.д.), которые могут быть применимы в компании в исключительных случаях, общие навыки (например, опыт вождения автомобиля), опыт организаторской работы или работы на управленческих должностях. Переходя к обсуждению конкретной вакансии, следует поинтересоваться у кандидата, как он понимает суть предстоящей работы, чего ждет от компании, какое потребуется обучение для эффективного исполнения обязанностей, кто может охарактеризовать его как специалиста, выяснить возможность получения рекомендаций.

4. Характеристика последнего (них) места работы. Желательно получить информацию об организации, в которой работает или работал кандидат, сфере ее деятельности, объемах выполняемых работ, месте и должности данного сотрудника в структуре (см. также модуль «Организация и ее деловая среда», элемент № 3) организации, уровне ответственности, условиях организации трудовой деятельности, уровне оснащенности рабочего места. Здесь же предпочтительно прояснить причины поиска новой работы, каковы положительные и отрицательные стороны его предыдущей деятельности, установить период уведомления о прекращении трудовых отношений, возможное время начала работы в компании.

5. Получаемое вознаграждение. Для того, чтобы в последующем более точно определить оплату работы для кандидата, необходимо

точно выяснить систему оплаты на предыдущем месте работы, дополнительные условия и льготы, которыми пользовался кандидат, размер (хотя бы приблизительно) оплаты за месяц и его ожидания, связанные с материальным вознаграждением на новом месте работы, уровень благосостояния семьи.

6. Индивидуальные характеристики. Поскольку вы нанимаете не только специалиста, но надеетесь получить лояльного фирме, морально устойчивого человека, необходимо прояснить его семейное положение, гражданский статус, его увлечения и хобби. Особое внимание надо уделить поведенческим реакциям кандидата во время интервью, попытаться сформулировать для себя предположения о его обычном поведении в рабочей обстановке, интеллектуальных способностях, личностных качествах и свойствах характера, морально-нравственных характеристиках, попытаться выяснить, как он «впишется» в действующий коллектив, уровень конфликтности, работоспособности.

Нередко большую сложность проведение интервью вызывает у руководителей подразделений, поэтому менеджер по персоналу должен стать внутренним консультантом для своих коллег в этом вопросе. Предварительная подготовка вопросника, модель построения и проведения интервью жизненно важны для успешного осуществления задуманного.

Ольга Коняхина, менеджер по персоналу кадрового Центра «Вера», предлагает следующие рекомендации, как эффективно проводить собеседования:

- Сотрудник, проводящий интервью, должен владеть полной информацией о фирме, о вакансии. Кроме того, он должен понимать необходимость введения новой должности, появления нового сотрудника.
- Обстановка, в которой проводится собеседование, играет важнейшую роль в формировании первого впечатления кандидата об организации. Офис менеджера по персоналу — визитная карточка предприятия, отражающая его имидж, являющаяся элементом корпоративной культуры. Он должен отвечать всем требованиям, принятым в деловом мире.
- Необходимо подготовить структурированный перечень вопросов, которые будут задавать всем кандидатам, а также быть готовым исследовать и другие возникающие вопросы.
- Необходимо в ходе беседы установить отношения взаимопонимания и искренности с кандидатом, это позволит получить более достоверную информацию.
- Недопустимо оценивать кандидатов по первому впечатлению. Не спешите с выводами, пока не дослушаете до конца и не получите всю информацию.
- Необходимо быть опытнее и искуснее кандидата в ведении беседы, но в то же время нельзя допускать, чтобы происходила односторонняя оценка: кандидат во время собеседования старается оценить фирму, возможно, даже тщательнее, чем фирма — его.

При проведении первичного отбора наиболее частой ошибкой является сравнение кандидатов между собой. Мы начинаем судить о людях в целом. В этом случае часть информации теряется, нивелируется возможность объективного сравнения профессиональных и личностных качеств кандидатов. Лучше, если на первом этапе сравнение соответствия каждого кандидата имеющейся должности проводится исключительно на основе разработанных требований.

5.7.5. Определение профессиональной пригодности

Следующий этап – интервью, которое проводит руководитель подразделения. По структуре оно аналогично тому, которое проводят сотрудники службы персонала. Но на практике получается, что большую часть времени руководитель уделяет уточнению вопросов, связанных с профессиональной деятельностью, требуемыми профессиональными навыками, уровнем квалификации кандидата, выявляет умение работать на определенном типе оборудования и т.п.

Одновременно, если это необходимо, могут быть проведены необходимые тесты или профессиональные проверочные работы. В этом случае должны быть разработаны точные критерии оценки для возможности сравнения качества выполнения такой работы различными кандидатами. На крупных предприятиях к организации такой проверки обычно привлекаются специалисты службы качества. Несколько сложнее оценить некоторые субъективные знания кандидатов, как, например, степень владения разговорным иностранным языком или умение пользоваться компьютерными программами. В этом случае можно рекомендовать, чтобы оценку знаний всех кандидатов проводил один и тот же внутренний эксперт компании.

На данном этапе отбора можно проводить психологическое и профессиональное тестирование, экзамены и т.п. Особенно важно адекватно оценивать информацию, полученную в результате таких проверок. Широко известен феномен, когда водитель-профессионал с большим стажем показывает низкие результаты при сдаче экзамена на вождение в ГАИ.

Замещение некоторых отдельных вакансий, в особенности связанных с вредными условиями труда, требует обязательного медицинского освидетельствования. В выгодном положении находятся предприятия, имеющие собственные ведомственные медицинские учреждения, здесь процедура профилактического медицинского осмотра является обычной частью процедуры отбора новых работников. Однако надо помнить, что требовать медицинские справки о состоянии здоровья на все без исключения вакантные должности незаконно.

5.7.6. Анализ результатов отбора

Нередко перед работодателем встает вопрос о том, кого же из кандидатов внести в окончательный список. Один обладает хорошим базовым образованием (хотя вопрос о рейтинге российских учебных заведений до сих пор остается открытым), другой прошел дополнительную переподготовку, третий – «трудыга», ему некогда было повышать квалификацию, он все освоил на практике, а четвертый понравился больше всех потому, что «хороший парень».

Для того, чтобы избежать подобной ситуации, еще на этапе разработки требований к кандидатам следует определить приоритетные характеристики и качества, необходимые для эффективного выполнения обязанностей, а также средства и временные ресурсы, которые компания может направить на скорейшую адаптацию нового сотрудника.

Многие объявления о вакансиях предлагают работу молодым, инициативным, энергичным, коммуникабельным и т.д., даже без опыта работы по специальности. Фирма принимает на себя обязательства профессионально подготовить такого сотрудника своими силами, чаще всего по строго ограниченной программе, для выполнения какой-то конкретной функции. (Наверное, каждый встречал на улицах, выставках, в универсамах молодых людей, стремящихся позвать вас в офис какой-нибудь туристической фирмы для приобретения дорогостоящих путевок на не совсем понятных условиях.)

Однако если вам требуется главный бухгалтер, то приоритетность требуемых характеристик изменится. Наверняка, вас будет больше интересовать образование, опыт работы в аналогичной должности, знание законодательства и т.д., поскольку время на подготовку ограничено, надо суметь составить и сдать квартальный отчет.

Следует предвидеть, что мнения сотрудников компании, проводивших интервью с кандидатами, могут существенно различаться в зависимости от того, как каждый из них понимает возможность приложения разработанных требований к конкретному каждодневному исполнению обязанностей. Для устранения этой сложности можно рекомендовать ввести определенную формализацию критериев отбора путем выбора некоторой оценочной шкалы или определения «удельного веса» основных требований к кандидату. Таким образом, определив критерии «идеального сотрудника», вы упорядочиваете оценку кандидатов и минимизируете субъективизм из-за возможного различия в представлениях о том, какой специалист должен занимать эту должность.

На этапе окончательного подбора целесообразно собрать небольшое совещание с участием всех интервьюеров, специалистов,

внутренних экспертов для выяснения их мнений и составления ранжированного списка предпочтительных кандидатов. Считается успехом, если вы сумеете заполнить первые три строки.

В последующем при обсуждении проекта контракта и компенсационного пакета задач менеджера по персоналу будет максимальное достижение баланса «притязания кандидата – возможности компании». Во многом успех будет зависеть от умения «продать» имеющуюся вакансию, т.е. аргументировано продемонстрировать кандидату преимущества работы в вашей фирме, показать привлекательные стороны трудовой деятельности.

Вопрос о сроках принятия решения имеет первостепенное значение тогда, когда необходимо быстро заполнить «горящую» вакансию. Обычно процедура отбора по представленной выше схеме занимает полтора–два месяца, поскольку организовать и согласовать время собеседования всех возможных кандидатов одновременно крайне сложно, за исключением случая, когда в базе данных потенциальных кандидатов имеются достойные кандидатуры, с которыми вы встречались ранее.

5.8. Нормативно–правовая база найма работников

Неотъемлемое право гражданина Российской Федерации на труд обеспечено законом, в том числе и основным (*Лит. 5*). Статья 37 Конституции РФ объявляет труд свободным. Каждый имеет право самостоятельно распоряжаться своими способностями, выбирать понравившийся род деятельности и профессию, за свой труд получать вознаграждение не ниже установленного законом минимального размера оплаты труда, получить защиту своих интересов со стороны правомочных органов.

Законодательство Российской Федерации о труде состоит из Кодекса законов о труде РФ и иных актов трудового законодательства государства в целом.

На территории России до принятия соответствующих нормативных актов продолжают действовать законодательные акты бывшего СССР, если они не вступают в противоречие с Конституцией и законодательством Российской Федерации, а также международными соглашениями или договорами с участием Российской Федерации. Это положение оговорено в статье 4 КЗоТ.

В соответствии со статьей 7 КЗоТ РФ и Законом РФ от 11 марта 1992 г. «О коллективных договорах и соглашениях» работодатель может заключать коллективный договор с трудовым коллек-

тивом. Коллективный договор заключается на предприятиях и в их структурных единицах, наделенных правами юридического лица, независимо от формы собственности, ведомственной принадлежности и численности работников.

В коллективный договор, содержание и структура которого определяются договаривающимися сторонами, могут включаться взаимные обязательства по вопросам:

- формы, системы и размера оплаты работников, денежных вознаграждений, пособий, компенсаций, надбавок и доплат;
- регулирования оплаты работников в зависимости от уровня инфляции, роста цен на товары и услуги, выполнения производственных показателей;
- найма, гарантированной занятости, условий перевода и высвобождения работников;
- продолжительности рабочего времени, времени отдыха и отпусков;
- повышения квалификации и обучения работников;
- улучшения условий работы и здоровья сотрудников;
- медицинского и социального страхования и т.д.

С учетом финансовых возможностей предприятия организации в коллективном договоре могут содержаться и другие условия, улучшающие рабочие и социально-бытовые льготы для работников по сравнению с действующим законодательством о труде за счет собственных средств фирмы.

Таким образом, трудовой договор, заключаемый работником при найме, тесно связан с коллективным, который является источником трудового права.

Коллективный договор – правовой локально-нормативный акт, регулирующий трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателем и работниками

5.8.1. Трудовой договор (контракт)

В соответствии со статьей 8 Основ законодательства Союза ССР и союзных республик о труде и статьей 15 КЗоТ РФ трудовой договор (контракт) является соглашением работника с администрацией организации (работодателем), по которому трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности, подчиняться внутреннему трудовому распорядку, а предприятие обязуется выплачивать ему заработную плату и обеспечивать условия труда и социальные гарантии согласно действующему законодательству, коллективному договору и соглашению сторон.

Сторонами трудового договора являются человек, нанимающийся на работу, и администрация, должностное лицо или собственник организации, наделенный правом принятия управленческих решений.

В качестве работодателя может выступать как юридическое, так и физическое лицо. Например, при найме домашнего учителя, сиделки, няни, водителя личного автомобиля, телохранителя и т.п. работодателем будет физическое лицо.

Однако руководители структурных подразделений юридического лица, не имеющих собственного Устава или Положений об обособленном подразделении, утвержденных учредителем, зарегистрированных банковских счетов, а также генеральной доверенности учредителя, такого права, в частности заключения, изменения или расторжения трудового договора, не имеют и стороной трудового договора быть не могут. В таком случае такие подразделения не являются носителями гражданских прав и обязанностей согласно статьям 48–49 Гражданского кодекса РФ (часть 1).

В качестве работника может выступать объединение граждан, коллективные предприниматели, правоспособность которых устанавливается договором о совместной деятельности и которые вправе использовать наемный труд в соответствии с законодательством.

Трудовой договор заключается с рабочими и служащими, как правило, на неопределенный срок. В действительности же последнее время получило широкое распространение заключение срочных трудовых договоров на определенный срок либо на время выполнения определенной работы (трудовое соглашение). Законодательство разрешает заключение такого рода договоров по соглашению сторон (*статья 10 Основ законодательства СССР о труде, статья 17 КЗоТ РФ*).

Работодатель, беспокоясь о необходимости в будущем разрешать трудовые споры, опасаясь возможных нарушений трудовой или технологической дисциплины со стороны работника, стремится минимизировать затраты на расторжение трудовых отношений с работником. В свою очередь, работник порой не уверен в экономической устойчивости фирмы, опасается проявлений произвола со стороны нанимателя или резкого увеличения объемов выполняемой работы без изменения условий оплаты работников и т.п. Поэтому он также может быть согласен заключить срочный трудовой договор или контракт.

Трудовой договор составляется в письменной форме и подписывается сторонами (*статья 18 КЗоТ*), но следует помнить, что фактическое допущение до работы считается заключением трудового договора, независимо от того, был ли прием на работу оформлен надлежащим образом.

По общему правилу нет необходимости заключать письменный трудовой договор с работниками, проработавшими на данном предприятии долгие годы, за исключением случаев, когда устанавливаются дополнительные льготы. Со всеми новопоступившими – обязательно составлять договор в письменной форме.

В постановлении Минтруда РФ от 14 июля 1993 г. приводятся *рекомендации по заключению трудового договора* (контракта) в письменной форме. Согласно этим рекомендациям, в контракте должно быть зафиксировано следующее:

- Наименование предприятия, структурного подразделения, где будет работать человек.
- В какой конкретной должности, по какой специальности, кем он будет работать.
- С какого дня он будет работать – дата.
- Вид трудового договора: срок и характер связи работодателя и работника (штатный, внештатный, совместитель, надомник, временный, сезонный работник).
- Обязанности работодателя, в частности по технике безопасности.
- Вопросы оплаты работников.

Это – основные элементы, они должны присутствовать в каждом договоре.

Набор дополнительных условий может быть очень велик и, по большей части, зависит от финансовых возможностей предприятия. Однако, когда речь идет об условиях труда, их можно подразделить на три вида: льготы для работников, льготы для работодателя и обоюдные льготы.

5.8.2. Виды трудового договора (контракта)

Применительно к действующему законодательству (*статья 17 КЗоТ*) можно различать три вида трудового договора, в зависимости от срока, на который он заключается.

Первый вид договора – *на неопределенный срок* – особых комментариев не требует, поскольку большинство работников должны оформляться в компании по этому договору. Сотрудник пишет заявление, а администрация издает приказ о приеме на работу. Все остальное регламентируется внутренними положениями и инструкциями.

Второй вид – *срочный трудовой договор на срок до пяти лет*. Часто его называют «контракт», хотя подписание его сторонами есть не что иное, как заключение обычного срочного трудового договора на определенный срок с определением содержания и специфики работ. Такой договор заключается в том случае, когда специфика

работы, интересы работника или трудовые отношения невозможно законодательно установить на неопределенный срок.

Примером может служить исполнение обязанностей штатной сотрудницы, находящейся в декретном или отпуске по уходу за ребенком до исполнения ему трех лет. Однако точно никто не знает, когда постоянная работница решит выйти на работу, поэтому в приказе о приеме разумнее отметить: «до момента окончания декретного отпуска», «до момента выхода из отпуска по уходу за ребенком (фамилия сотрудницы)». В этом случае можно не устанавливать продолжительность действия срочного договора, поскольку он автоматически прекратится в момент выхода постоянной сотрудницы.

Третий вид договора — *на время выполнения определенной работы*. Часто его ошибочно называют трудовым соглашением, хотя ни в КЗоТ, ни в Гражданском кодексе РФ такого понятия не предусмотрено, это — практическое изобретение. Трудовое соглашение по сути является срочным трудовым договором, заключаемым на непродолжительное время либо до наступления определенного события, например выход на работу временно отсутствующего сотрудника, окончание разработки проектной документации, ввод в эксплуатацию оборудования и т.п.

Такого вида договор заключается с временными работниками сроком до двух месяцев и с сезонными рабочими (на время уборки урожая, на время отопительного сезона и т.д.) — сроком до 6 месяцев. Однако есть и исключение из общего правила. В случае длительной болезни постоянного сотрудника срочный трудовой договор с временным работником может быть заключен на срок до 4 месяцев. Следует помнить, что по истечении указанного срока временного сотрудника необходимо уволить, в противном случае он автоматически переходит в постоянный штат. Если же есть необходимость продолжить временные отношения с этим работником на той же должности, то заключить с ним второй договор, согласно законодательству, можно лишь через семь дней.

Особые условия работы сезонных, временных и некоторых других категорий работников (надомников, нянь, сиделок, домашних работниц, гувернеров и др.) устанавливаются специальными (адресными) нормативными актами.

Особой практической необходимости в заключении специальных договоров с временными и сезонными работниками нет, поскольку они должны включаться в среднесписочную численность организации, которая должна заплатить за них налоги, начислить компенсацию за неиспользованный отпуск за время работы. Поэтому проще оформлять все *договоры на характер работы*, исключив из употребления слова «временный» или «сезонный». Форму-

лировка приказа о приеме на работу в этом случае может быть следующей: «Принят на период уборки урожая, на период отопительных работ» и т.п.

Следует помнить, что при заключении срочного трудового договора желательно иметь письменное заявление работника, в котором указан конкретный срок работы в организации. По окончании контракта порой возникают конфликты, когда работник утверждает, что его заставили написать такое заявление. Он может обратиться в суд. Но поскольку контракт — это двустороннее соглашение, а заявление — форма личного волеизъявления, то при возникновении споров об обоснованности расторжения контракта по истечении срока действия (*пункт 2 статьи 29 КЗоТ РФ*) работнику самому придется доказывать наличие давления со стороны администрации при приеме на работу.

Однако последнее время в судебной практике появилось требование к администрации доказательств того, что срок действия контракта установлен по инициативе самого работника. Простого указания срока в заявлении и контракте уже недостаточно для подтверждения того, что срок контракта указан по инициативе самого работника. Выйти из этого положения можно, лишь предусмотрев в самом заявлении фразу о нестабильности экономики, нестабильности деятельности организации, о связи с характером предлагаемой работы, ожиданием в ближайшем будущем нового места работы или о каких-либо характерных отношениях между работниками и т.п. — фразу, которая впоследствии может доказать действительность волеизъявления со стороны работника.

Если же по истечении срока работы в организации компании необходимо продлить срочный трудовой договор, то желательно получить от работника еще одно заявление с указанием срока, на основании которого можно внести изменения в действующий контракт. Этот процесс может продолжаться достаточно долго, но постоянно делать записи в трудовую книжку при этом не обязательно. В случае расторжения договора по истечении его срока можно сделать одну запись, что работник был тогда-то принят по срочному трудовому договору или переведен на срочный трудовой договор. Обязательно следует указать срок действия трудового договора.

Последний случай, когда в законодательстве прямо указывается на необходимость заключения срочного трудового договора на период до пяти лет, предусмотрен для кандидата на должность руководителя фирмы любой формы собственности. И это единственный контракт, который, согласно пункту 4 статьи 254 КЗоТ РФ, имеет дополнительные основания для его досрочного расторжения.

5.8.3. Дополнительные условия трудового договора. Испытательный срок

Ранее уже была рассмотрена классификация различных дополнительных условий, включаемых в трудовой договор. Чаще всего они в той или иной мере связаны с различными доплатами, компенсациями, условиями работы, режимом рабочего времени и т.д.

Наиболее распространенным дополнительным условием, включаемым в трудовой договор, является установление испытания для проверки соответствия работника поручаемой ему работе (*статья 21 КЗоТ РФ*). Следует помнить, что испытательный срок может быть установлен только по соглашению сторон и обязательно фиксируется в приказе о приеме на работу либо не устанавливается вовсе. Не устанавливается испытательный срок для сотрудников, пришедших на работу в порядке перевода (*статья 29 пункт 5 КЗоТ РФ*), для бывших работников предприятия по истечении срока пребывания на выборной должности (*статьи 110, 111 КЗоТ РФ*), выпускников образовательных учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования, обучавшихся на основании договора о подготовке специалистов (*статья 182 КЗоТ РФ в редакции Закона от 24 ноября 1995 г.*), а также для направленных на работу в организацию службой занятости на квотируемое рабочее место.

Квоты на рабочее место устанавливаются на основании решения соответствующего органа государственной власти. Даже если у вас нет вакансий, вам могут прислать одного такого сотрудника, — это социальная защита нашего государства, и принять на работу такого работника вы обязаны. Если же вы откажетесь принять человека на квотируемое рабочее место, вы будете платить среднемесячную заработную плату службе занятости до момента трудоустройства этого человека. Можно предположить, что заниматься его трудоустройством больше никто не будет, поэтому лучше иметь «мертвую душу» и платить минимальную заработную плату, но не портить отношения с исполнительными органами государственной власти.

По общему правилу испытательный срок не может превышать трех месяцев (*статья 22 КЗоТ РФ*). Если же в организации сохранились профсоюзы, то временная норма для испытания может быть увеличена до шести месяцев. В этом случае заседание профсоюзного комитета собирается в день приема сотрудника на работу и устанавливается испытательный срок в шесть месяцев, зафиксированный в протоколе заседания.

Временные рамки испытания устанавливаются только один раз – при приеме на работу, поэтому продлить испытательный срок нельзя. В испытательный срок не включается период временной нетрудоспособности и другое время, когда работник отсутствовал на работе.

Определенное недоразумение может возникнуть в том случае, когда в конце испытательного срока человек заболевает. Возможно, по условиям договоренности его зарплата должна возрасти в случае успешного прохождения испытательного срока. Как правило, бухгалтерия требует приказа о продлении испытательного срока. Этого делать нельзя. Если по каким-то причинам организация захочет расторгнуть трудовые отношения с испытуемым, то представление в суд приказа о продлении испытательного срока явится основанием для восстановления его на работе, несмотря на дни болезни. Следовательно, никаких документов от кадровых служб исходить не должно, а бухгалтерия должна рассчитывать зарплату по отработанным, а не календарным дням.

Важно помнить: запись в контракте о том, что в течение испытательного срока организация имеет право уволить работника без объяснения причин, является незаконной, так как ухудшает положение работника, поскольку вступает в противоречие со статьей 5 КЗоТ РФ.

5.8.4. Отличие трудового договора от смежных видов договоров

Сформулированное в статье 15 КЗоТ РФ определение трудового договора позволяет отличать его от смежных гражданско-правовых договоров (всего их порядка 12 видов), выполнение которых подразумевает определенную трудовую деятельность (договор подряда, авторский договор, договор поручения, на оказание услуг, поставки, хранения, комиссии и т.п.), которые регламентируются в главе 27 подразделе 2 Гражданского кодекса Российской Федерации. Естественно, эти договоры имеют много сходных черт, заключающихся в том, что они основаны на договорных началах и имеют возмездный характер.

Основным критерием отличия трудового договора от договоров иных типов является механизм регулирования правовых отношений. Для трудового договора – это трудовое право, для остальных – гражданское. Трудовые договоры заключаются с работниками на выполнение конкретной трудовой функции, в то время как остальные – на выполнение конкретного индивидуального задания (заказа, услуги, поручения); здесь важен конечный результат труда, за что работник получает определенное вознаграждение.

Наибольшее распространение приобрел последнее время *договор подряда*. Подрядчик по поручению заказчика обязуется выполнить определенную работу на свой риск из своих или заказчика материалов в установленный срок, а заказчик – принять и оплатить работу. Чаще всего это разовая работа, поэтому подрядчик не подчиняется внутреннему трудовому распорядку заказчика. Где, когда и как выполнять работу, решает сам подрядчик. При заключении договора подряда главное, чтобы было описано индивидуальное задание, а результат выражен в каких-то измеряемых единицах, тогда и срок договора особого значения не имеет, тем более если у подрядчика есть основное место работы.

Если же подрядчик просит внести в трудовую книжку запись о работе по договору подряда, то надо быть весьма осмотрительным. Может получиться так, что этот работник потом потребует у вас постоянной работы. Несколько договоров подряда с одним и тем же работником на выполнение одной и той же работы заключать нельзя – юридически это будет трудовой договор, и работника необходимо будет принимать в штат организации. Поэтому стремитесь разнообразить формулировки индивидуального задания, ведь работник может обратиться в суд, доказывая, что у него была трудовая функция, а не индивидуальное задание. Если он сумеет это доказать на основании заключенных с ним договоров, то суд восстановит его на постоянной основе с первого дня первого договора подряда.

Близко к договору подряда стоит трудовое соглашение, по которому предприятие обязуется выплачивать работнику заработную плату по заранее установленным тарифным ставкам/окладам, за определенное количество произведенной продукции или определенное рабочее время. Именно поэтому на практике договор подряда часто путают с трудовым соглашением и наоборот.

К числу договоров, сходных с трудовым соглашением, относятся:

- Договор поручения, согласно которому одна сторона (поверенный) обязуется совершить от имени и за счет другой стороны (доверителя) определенные юридические действия за вознаграждение, если иное не предусмотрено законодательством или договором.
- Авторский договор, согласно которому автор обязуется произвести и передать заказанное произведение или передать готовое произведение для использования; пользователь должен уплатить автору вознаграждение, используя произведение установленным договором способом.

- Договор о выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, по которому исполнитель обязуется осуществить заказанные исследования, разработать опытный образец продукции и необходимую конструкторскую документацию, технологию и т.д., а заказчик обязан принять и оплатить работу.

Порой и трудовые, и гражданско-правовые договоры облачаются в форму «трудового соглашения», вне зависимости от их содержания, поэтому единственным критерием разграничения является детальный анализ их содержания.

Конкретная ситуация: «Если бы я был директором...»

Введение

Компания «А» – крупный немецкий производитель бумаги и картона. Основное производство сосредоточено в Германии и Англии. Компания «А» является одним из самых известных производителей в Европе в данной области (Лит. 18).

С 1995 г. компания открыла представительство в России. Основная цель офиса заключалась в осуществлении продаж в Северо-Западном регионе России. Продукция компании бесспорно выигрывала в сравнении с российской. К концу 1996 г. в представительстве работали 15 человек. Финансовый отдел состоял из трех человек – финансового контролера и двух бухгалтеров.

В 1996 г. торговый оборот компании вырос в 5 раз. Этот факт, а также прогнозы роста спроса на продукцию на российском рынке подтолкнули компанию к решению о приобретении контрольного пакета акций одной из крупнейших российских бумажных фабрик «Б». Такое решение было также вызвано благоприятным инвестиционным климатом.

Для достижения высокого качества продукции фабрики компания «А» запланировала глобальные замены в руководстве фабрики АБ или обучение существующего руководства. Решения относительно замены или обучения принимались на уровне отдела персонала головного офиса компании «А».

Здесь следует прояснить ситуацию, возникшую к этому моменту в финансовом отделе компании. Первоначально было решено, что финансовый контролер представительства возьмет на себя дополнительные обязанности финансового отдела фабрики. Однако для достижения максимальной эффективности в работе с персоналом финансового отдела компания требовала от менеджера отдела не только глубоких знаний в области финансового отчета, анализа финансовой информации и управления финансами, но и умения и наличия опыта работы с людьми.

Руководителем финансового отдела на фабрике была женщина, главный бухгалтер, негибкий и в целом недалекий человек. Разумеется, она отлично разбиралась в таких вопросах, как российское налогообложение, но, к сожалению, ровным счетом ничего не смыслила в западных подходах к подобным вопросам. Кроме того, ее познания в английском языке были весьма скромными.

После внимательного изучения личности финансового контролера представителя менеджера по персоналу компании «А» порекомендовал нанять на должность главы финансового отдела более опытного руководителя. Предполагалось, что компании необходим человек со знанием системы западных финансов, свободно владеющий английским, который, помимо всего прочего, смог бы ввести на фабрике новую компьютерную систему управления.

Нужно сказать, что в основном компания придерживалась политики обучения существующего персонала и использования внутреннего потенциала фирмы, но в данном случае времени на обучение не было, и в конце концов было принято решение о найме финансового директора со стороны. Было также решено сделать это через агентство по набору персонала.

Список требований к кандидату и описание обязанностей были подготовлены менеджером по персоналу и приводятся ниже.

Название должности: Финансовый директор

Подчиняется: Директору компании

Обязанности: Руководство финансовым отделом компании и управление финансами

Функции:

- руководство финансовым отделом компании «АБ»;
- составление отчетов в головной офис фирмы;
- планирование и проведение финансовых операций;
- аудит и составление отчетов по текущим операциям;
- сбор, оценка и предоставление информации об изменениях в налогообложении и финансовом регулировании в России;
- поддержание связей с банками, аудиторами и финансовым отделом головного офиса;
- финансовое планирование и бюджет.

Необходимые знания и навыки:

- свободное владение английским языком;
- глубокое знание системы GAAP;
- знание российской системы налогообложения и финансов;
- хорошее знание западных компьютерных систем управления;
- навыки общения.

Образование и опыт:

- высшее образование;
- не менее двух лет работы в подобной должности.

Планировалось, что поиск и отбор персонала будет проводить менеджер по персоналу при сотрудничестве с одним из агентств по подбору персонала. В ходе отбора было выделено три кандидата. Результаты интервью с ними были подготовлены директором по персоналу.

Отчет 1

Личная информация:

Имя: Никита Мозев

Возраст: 32 года

Семейное положение: женат, двое детей

Образование:

1984–1990 гг. Санкт-Петербургский Институт Экономики и Финансов

Пройденные курсы:

1995 г. Бизнес-школа Манчестерского Университета, курс «Финансы корпорации».

1993 г. Ассоциация оценщиков, Санкт-Петербург, курс «оценки деятельности

Иностранные языки:

Английский – владею свободно,

Немецкий – рабочий уровень владения

Компьютерные навыки:

Microsoft Office, отчетная система GRS, программное обеспечение

Опыт работы:

1995 г. – до настоящего времени Завод Mars Choko Ltd., финансовый контролер.

1995 г. Два месяца работы в финансовом отделе головного офиса компании Mars Choko.

1992–1995 гг. Компания M-Best Ltd., главный бухгалтер/финансовый менеджер.

1990 – 1992 гг. Завод Modern Ltd., заместитель главного бухгалтера

Предполагаемая зарплата: 2000 дол.

Комментарии к отчету 1

Образование. Никита родился в 1964 г. в Новосибирске в семье рабочих. Его мать работала заместителем директора продовольственного магазина, а отец – на заводе. Он закончил математическую школу при Академии наук в Новосибирске и два года работал в области строительства. В 1984 г. он поступил в Санкт-Петербургский Институт Экономики и Финансов. По его словам, он выбрал этот институт, так как со школьного возраста интересовался экономикой.

Modern Ltd. В 1990 г. по окончании института у него был большой выбор работы, и он решил занять должность главного бухгалтера в компании Modern Ltd. Там он отвечал за составление отчетов по финансовым операциям. В то время компьютерной системы бухгалтерского учета еще не существовало, и вместе с техническим отделом Никита разработал программу для бухгалтерии на основе Excel. Он также прошел курс по оценке бизнеса. Знания, полученные в ходе этого курса, оправдали себя во время оценки деятельности компаний, работающих в той же области.

M-Best Ltd. Никита ушел из компании из-за того, что у него не сложились отношения с новыми владельцами фирмы, и занял должность главного бухгалтера в издательской фирме M-Best Ltd. Его основной деятельностью был финансовый учет.

Завод Mars Choco Ltd. В 1995 г. Никита был приглашен в качестве финансового контролера на совместное предприятие Mars Choco. Он пришел в компанию, когда она только что была создана. В его обязанности входило введение системы управления, финансовое планирование, бюджетирование и обучение персонала. В течение двух месяцев он проходил стажировку в головном офисе компании. Там он получил знания в области финансового управления, стандартов GAAP и научился пользоваться программой составления отчетов GRS. После этого он занялся составлением отчетов по стандартам GAAP для головного офиса. В его обязанности вошло бюджетное прогнозирование и обучение главного бухгалтера, а также всего персонала бухгалтерии. К лету 1996 г. завод заработал на полную мощь и, по словам Никиты, работа приобрела рутинный характер.

Интерес. Никита сказал, что настало время подумать о будущем. Причина, по которой он хочет уйти со своей работы, это – ее монотонность. С ним очень приятно разговаривать, у него хорошее чувство юмора. Ему бы хотелось получить место в компании «АБ», если перед ним поставят конкретную задачу.

Первое впечатление. Никита производит впечатление спокойного, уравновешенного и честного человека. У него очень большой опыт и хорошее образование, а этого достаточно для карьерного роста. Интересная и перспективная работа является целью его жизни. Никита – очень ответственный человек. Несмотря на огромное количество предложений, поступавших ему во время работы на заводе Mars Choco, он не ушел из компании, так как должен был закончить начатый проект.

Отчет 2

Личная информация:

Имя: Елена Зимова

Возраст: 26 лет

Семейное положение: незамужем

Образование:

1995 г. – до настоящего времени Стокгольмский Университет, Институт компьютерного управления, программа магистра.

1989-1994 гг. Санкт-Петербургский Государственный Технический Университет

Иностранные языки:

Английский – рабочий

Компьютерные навыки:

Windows 95, Microsoft Office, система Sup

Опыт работы:

1995–1996 гг. Valdo AO, торговая компания, финансовый контролер.

1994–1995 гг. Credo-C Ltd., российско-американское совместное предприятие, финансовый контролер.

1992–1995 гг. Credo-C Ltd., российско-американское совместное предприятие, финансовый аналитик

Предполагаемая зарплата: 1700 дол.

Комментарии к отчету 2

Образование. В 1989 г. в Ленинграде Елена закончила школу № 149 с углубленным изучением английского языка. Ее отец является владельцем компании по ремонту телефонных линий, а мать – профессор Института Экономики и Финансов. Мать хотела, чтобы дочь последовала ее примеру в построении своей карьеры. Так как Елена интересовалась точными науками и экономикой, она решила поступить на экономическое отделение Санкт-Петербургского Государственного Технического Университета (бывшего Технического института). В 1994 г. она получила диплом инженера-экономиста.

Credo-C Ltd. Когда Елена училась на последнем курсе, она решила совместить учебу с работой в компании Credo-C Ltd. в качестве финансового аналитика. Компания разрабатывала и продавала компьютерные программы для промышленности. Елена занималась анализом издержек, а также созданием налоговой политики компании. В 1995 г. ее повысили до должности финансового контролера, и теперь она руководила бухгалтерией компании. У нее было трое подчиненных и ей было поручено переведение балансовых отчетов и отчетов о доходах в стандарт GAAP.

AO Valdo. В 1995 г. Елена перешла в крупную торговую компанию Valdo Ltd. на должность финансового контролера. Одновременно она поступила в Стокгольмский Университет. Причиной дополнительного обучения стала нехватка знаний в области финансов и управления.

В ее обязанности входило управление финансами (в стандарте GAAP), подготовка отчетов, анализ издержек, прогнозы по движению финансов, подготовка бюджета. Обязанностью Елены было поддержание отношений с банками, а также с консультантами по налоговым и юридическим вопросам.

Интерес. Елена заинтересована в получении работы в компании «АБ». Она была очень довольна своим местом в AO Valdo, однако после смены владельца возникли трудности в отношениях с новыми владельцами. Кроме того, по словам Елены, развитие компании не обещает быть динамичным.

Первое впечатление. Елена производит впечатление очень опытного человека, несмотря на свой возраст. Она аккуратная, интеллигентная и открытая. Во время интервью Елена продемонстрировала хорошо развитые навыки общения. Ей хотелось бы продолжить свое обучение в Стокгольме, так как полученные знания помогут ей стать одним из лучших специалистов в этой области.

Отчет 3

Личная информация:

Имя: Иван Солонин

Возраст: 31 год

Семейное положение: холост

Образование:

1993–1994 гг. ЛЭТИ – Лованиум, Международная Школа Менеджмента, Санкт-Петербург, программа MBA.

1983–1989 гг. Институт Новых Технологий, Ленинград

Иностранные языки:

Английский – владею свободно

Компьютерные навыки:

Excel, Word for Windows, российская система бухгалтерии, Scala

Опыт работы:

- 1995–1996 гг. General Logistic, АО «Домиан», фармацевтическая компания, финансовый контролер.
- 1994–1995 гг. General Logistic, АО «Домиан», фармацевтическая компания, главный бухгалтер.
- 1991–1993 гг. Pole Star Ltd., инвестиционная компания, финансовый директор.
- 1989–1991 гг. АО «Монолит», торговая компания, инженер

Предполагаемая зарплата: 2000 дол.

Комментарии к отчету 3

Образование. Иван закончил школу № 327 с углубленным изучением английского языка. После школы он долго не мог определиться в выборе профессии. Иван интересовался точными науками и техникой, поэтому его родители посоветовали ему поступить в Институт Новых Технологий.

АО «Монолит». В 1989 г. Иван начал карьеру в торговой компании АО «Монолит» инженером. Он занимался установкой компьютерной программы для анализа экономической информации. Процедура установки требовала глубоких знаний в области экономики и бухучета. Полностью погружившись в этот проект, Иван понял, что финансы могут стать интересным и перспективным для него делом.

Pole-Star Ltd. В 1996 г. Иван перешел в компанию Pole-Star Ltd. на должность менеджера по финансам. Иван занялся финансовым анализом инвестиционных проектов, которые включали в себя оценку деятельности. Он вел открытые проекты и оценивал финансовую среду текущего проекта. В 1993 г. он ушел с этой должности для того, чтобы пройти обучение в Международной бизнес-школе ЛЭТИ–Лованиум. В его дипломном проекте рассматривалось развитие лизинга в России. Он успешно сдал экзамены по маркетингу, финансам, финансовому менеджменту и логистике. По окончании ему присвоили степень Магистра менеджмента.

General Logistic, АО «Домиан». По окончании Школы Менеджмента Иван стал интересоваться управлением финансами. Именно поэтому он принял предложение фармацевтической компании General Logistic АО «Домиан». Иван занял должность главного бухгалтера. Он подчинялся финансовому директору и занимался мониторингом кассовых операций. Иван помогал финансовому директору в вопросах кредитования, foreign exchange and interest financial instruments. Другой областью его деятельности был мониторинг текущих accounting transactions в компьютерной системе Scala в двух системах учета.

Интерес. Иван очень сильно заинтересован в получении позиции в компании «АБ» и в дальнейшем продвижении своей карьеры. Причиной его ухода из предыдущей компании, по его словам, стало расхождение его взглядов с политикой компании и отсутствие возможности развития карьеры.

Первое впечатление. Иван очень вежливый и внимательный. Он образован и, кажется, в состоянии успешно строить свою карьеру. Он работоспособный и готов к самосовершенствованию. Вместе с тем, он кажется немного самоуверенным, хотя, несомненно, является профессиональным и энергичным работником.

Если бы Вы были директором компании «АБ», кого из кандидатов Вы бы выбрали? Почему?

Контрольные вопросы

1. Какова роль и место подбора и отбора персонала в управлении человеческими ресурсами организации?
2. Каково распределение ответственности в процессе проведения подбора персонала между линейными руководителями и специалистами по персоналу?
3. Предложите возможные схемы проведения анализа работы в Вашей организации.
4. Прокомментируйте основные ошибки, допущенные компанией FMC в процессе подбора персонала для представительства фирмы в конкретной ситуации «Управление по целям».

Приложения

Подбор, отбор и наем персонала на предприятии «Волготрансгаз», РАО «ГАЗПРОМ»

Как уже ранее указывалось, достаточно богатый опыт управления человеческими ресурсами накоплен в РАО «ГАЗПРОМ» и его подразделениях. Пример работы по отбору персонала на предприятии «Волготрансгаз» еще одно тому подтверждение (*Лит. 19*).

Руководители предприятия всех уровней знают формально закрепленный подход: «Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемых предприятием для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием». Прием на работу является необходимой частью управления персоналом. Эту работу на предприятии «Волготрансгаз» возглавляет и координирует отдел кадров.

Учитывая наличие в структуре предприятия 45 подразделений, в каждом из них имеется специалист по кадрам, который в первую очередь отвечает за отбор и наем персонала. Всего в кадровой службе предприятия в целом 73 работника по кадрам и 72 экономиста по труду.

Кадровую службу предприятия возглавляет заместитель генерального директора по кадрам и социальным вопросам.

В 1995 г. с целью дальнейшего совершенствования работы с кадрами отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ) реорганизован и подчинен заместителю генерального директора по кадрам. Такая реорганизация обеспечила более тесное взаимодействие отдела кадров с ООТиЗ, в частности при приеме на работу.

Когда во время собеседования и проверки документов определяется уровень квалификации, опыт работы по предлагаемой должности, тогда отдел кадров совместно с ООТиЗ определяют его заработную плату.

Например, в отдел по эксплуатации газопроводов низкого давления введена должность – инженер; в штатном расписании не указана категория и заработная плата. Принято решение принять мужчину 39 лет с опытом работы по предлагаемой должности 11 лет, с высшим техническим образованием; его последняя должность – начальник смены по распределению газа на Горьковском автомобильном заводе.

Отдел кадров и ООТиЗ приняли решение предложить ему должность «инженер 1-й категории» с заработной платой 1210 тыс. руб. Кандидат согласился и был принят на работу.

Состав отдела кадров аппарата предприятия:

- Начальник отдела кадров.
- Заместитель начальника по подготовке кадров (территориально находится в г. Арзамасе – организует работу Арзамасского учебного центра предприятия).
- Инженер по подготовке кадров 1-й категории (организует учебу и повышение квалификации рабочих всех подразделений предприятия).
- Специалист по кадрам (организует учебу и повышение квалификации руководителей и специалистов всех подразделений предприятия).
- Специалист по кадрам 1-й категории (организует методическую работу по кадрам во всех подразделениях, составляет все виды отчетов, оформляет загранкомандировки).
- Специалист по кадрам 1-й категории (ведет всю работу по кадрам в аппарате управления).
- Психолог 1-й категории (исследует психофизиологические свойства личности с целью эффективного использования работников на производстве. Присутствует в аппарате управления (см. также модуль «Общее управление организацией: принципы и процессы», элемент № 3) и во всех подразделениях. Формирует резерв руководящих кадров и организует работу с ними).

Отбор и наем персонала ведется на основе результатов планирования персонала, о чем говорилось в предыдущем учебном элементе. Цель планирования на предприятии – обеспечить предприятие необходимой рабочей силой и оптимизировать неизбежные при этом издержки.

В настоящее время в связи с отсутствием нового строительства крупных производственных объектов на развитие имеющихся используются внутренние трудовые резервы – путем переводов и перемещений. Потребность в кадрах определяется наличием вакант-

ных единиц в штатном расписании, а также заявками руководителей подразделений, отделов, служб о том, сколько им требуется работников, какие категории работников им нужны и когда они им нужны.

В настоящее время на предприятии программа работы с кадрами разрабатывается на год. В ней предусматривается потребность в кадрах на предстоящий год в связи с открытием новых рабочих мест, выходом на пенсию, перемещениями внутри цехов, отделов, служб и т.п. и источниками их замещения.

Так, например, потребность в трудовых ресурсах на 1997 г. по предприятию составила 485 человек; в том числе 184 человека – для созданного Семеновского управления магистральных газопроводов; 58 человек – для Арзамасского учебно-методического центра; 243 человека – для пансионата «Мать и дитя», введенного в действие в 1997 г.

Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателями, с квалификацией кандидата.

Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то предприятие считает, что кандидат должен отвечать достаточно жестким требованиям работодателя. С другой стороны, на предприятии реально понимают, что процесс приема на работу обычно требует взаимных уступок.

В процессе отбора в первую очередь учитывается специфика производства. Важными характеристиками, влияющими на отбор, являются характер производства, сложность, технологическая изменчивость и место его расположения. Другим обстоятельством, реально влияющим на процесс отбора, является ситуация на местном рынке рабочей силы.

При необходимости принять новых работников кадровики предприятия четко разделяют проблему на две: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методы).

На предприятии используются следующие источники найма:

- Внутренние (прямой поиск внутри предприятия).
- Рекомендации и случайные заявления.
- Учебные заведения.
- Внешняя реклама (ограничена системой РАО «ГАЗПРОМ» без подачи объявлений в средства массовой информации).
- При каждой открывающейся вакантной должности поиск кандидата прежде всего ведется среди сотрудников предприятия. Это позволяет экономить усилия, время, деньги, а также способствует благоприятному моральному климату и карьерному продвижению сотрудников. Особенно неукоснительно эта прак-

тика применяется при заполнении вакансии руководящих должностей.

Планомерная работа с резервом руководящих кадров позволяет на 50–60% замещать вакантные должности работниками предприятия, стоящими в резерве. Таким образом, в 1995 г. сменились руководители на 6 номенклатурных должностях, из них 3 были замещены кандидатами из резерва. За 1996 г. эти цифры составили соответственно 11 и 7 человек.

С 1994 г. во всех подразделениях предприятия и аппарата управления производится оценка деловых и личностных качеств резервистов и перспективных специалистов путем анкетирования и психологического тестирования. (Всего более 300 руководителей и специалистов.)

В ходе работ выявлялись представления об основах управления, о необходимых для деятельности свойствах личности «идеального» руководителя. Для оценки деловых и личностных характеристик резервистов использовались Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири и Многофакторный опросник Кэттела. Результаты исследования показали, что руководители и специалисты, зачисленные в резерв, обладают, как правило, высоким личностным потенциалом.

В то же время было выявлено, что требуют коррекции некоторые личностные свойства и типы межличностного взаимодействия резервистов. Недостаточно было информации о психологических аспектах управленческой деятельности. Поэтому в систему работы кадровой службы «Волготрансгаза» было включено проведение групповых и индивидуальных консультаций по проблемам эффективного использования резервов психики в практике управленческой деятельности. Такие консультации проведены в девяти ЛПУМГ. В Приокском ЛПУМГ проводятся регулярные занятия с группой резерва и перспективных специалистов по специально разработанной программе.

- Рекомендации коллег и друзей могут исходить от коллег на своем предприятии, а также с родственных предприятий системы РАО «ГАЗПРОМ» и сторонних организаций. В настоящее время, когда существует серьезная проблема с трудоустройством, рекомендаций и просьб о трудоустройстве поступает очень много, и этот источник найма используется предприятием достаточно часто.
- Система централизованного распределения на предприятия молодых специалистов постепенно уходит для предприятия в прошлое. В течение 3 последних лет предприятие работает по прямым договорам с вузами и техникумами на подготовку конкретного специалиста. Практикуется направлять на учебу детей

кадровых специалистов предприятия путем заключения прямых договоров. Предприятие поддерживает формирование и развитие трудовых династий. Это связано с тем, что 803 структурных подразделения расположены в сельской местности и шансы, что молодой специалист, отработав какое-то время уедет, минимальны. Всего по прямым договорам обучается 83 человека.

С 1996 г. для проведения целевого обучения по специальным программам 177 специалистов из подразделений направлены на обучение в Нижегородский Государственный Технический Университет и Нижегородскую Архитектурно-строительную Академию на заочное обучение.

- Реклама вакансий ограничена предприятиями структуры РАО «ГАЗПРОМ». Объявления в средства массовой информации, как правило, не даются, так как активно используются источники получения кадров, описанные выше. С 1990 по 1994 г. предприятие обращалось в родственные организации РАО «ГАЗПРОМ» для комплектования кадрами новых вводимых объектов. Порядка 300 специалистов прибыло из Казахстана, Узбекистана, Таджикистана. За 1996 г., например, из 3660 принятых на работу 239 поступило из системы РАО «ГАЗПРОМ».

Работа по отбору кандидатов состоит на предприятии из нескольких этапов:

- Предварительная беседа.
- Заполнение бланка анкеты и подача заявления.
- Беседа о найме. Тесты по найму.
- Проверки рекомендаций и послужного списка.
- Медицинский осмотр.
- Принятие решения.

Разумеется, в реальной практике не во всех подразделениях предприятия буквально следуют приведенной схеме. Иногда решение о найме принимает начальник лично после беседы с кандидатом. Некоторые этапы проводятся одновременно или почти одновременно. В целом, чем важнее вакантный пост, тем вероятнее последовательное использование всех этапов.

Начальник линейного управления магистральных газопроводов имеет право приема и увольнения. Всех работников своего управления он принимает на работу без согласования с предприятием, кроме должностей: главный инженер, заместители начальника, руководитель бухгалтерской группы (на правах главного бухгалтера), специалист по кадрам.

Все кандидатуры руководителей среднего звена линейного управления согласовываются с соответствующим отделом аппарата управления. Процедура согласования включает ознакомление с анкетой кандидата, собеседование, устное или письменное мнение о

кандидате на руководящую должность и решение о согласовании. Такое согласование обязательно как для кандидатов извне, так и для кандидатов, выдвинутых из работников предприятия.

Такой же порядок установлен и для кандидатов на руководящие должности аппарата управления. Их согласование проводится в РАО «ГАЗПРОМ».

1 ступень. Предварительная беседа проходит в отделе кадров или на месте работы – в отделе, цеху, в службе или непосредственно у руководителя подразделения. При этом в подразделениях предприятия применяются общие правила беседы, направленные на выявление уровня образования, характера предыдущей работы, квалификации, оценку внешнего вида кандидата и определяющих личностных качеств.

2 ступень. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, заполняют анкету кандидата и пишут заявление. Раньше на предприятии заполнялся типовой листок по учету кадров. С 1996 г. заполняется специально разработанная анкета кандидата, которая позволяет на этой ступени получить дополнительную информацию о претенденте.

Анкета запрашивает данные о здоровье, хобби, складе ума. Предусмотрены такие вопросы, как: «Какие у Вас профессиональные желания?», «Какова цель Вашей карьеры?». Претенденту предлагается в 5 строк описать свой опыт работы в данной должности, профессии. Кроме того, кандидат сам указывает имена тех, кто может дать ему рекомендацию.

3 ступень. Анализ показал, что более 90% решений по отбору претендентов принимается после беседы.

Как правило, проводятся беседы 3 типов:

- «по схеме»;
- слабо формализованные;
- выполняемые «не по схеме».

При этом беседы «по схеме» проводят только специалисты по работе с кадрами и то не во всех подразделениях. В аппарате управления беседы проводят «по схеме». В отделе кадров имеется примерный список вопросов к кандидату и, как правило, от него не отступают. Такие же примерные списки вопросов и методические рекомендации проведения бесед находятся во всех линейных управлениях.

4 ступень. Проверка рекомендаций и послужного списка проводится по телефону, происходит обмен мнениями с предыдущим начальником, выясняются интересующие и задаются уточняющие вопросы.

Если рекомендацию дает работник предприятия, то его просят дать оценку личностных и профессиональных качеств кандидата. Рекомендательные письма не практикуются.

5 ступень. Медицинский осмотр проходят только те заявители, которые поступают на должности, предусмотренные перечнем Министерства здравоохранения РФ, где при приеме на работу необходим первичный медицинский осмотр.

6 ступень. Для принятия решения после прохождения беседы в отделе кадров непосредственно на рабочем месте проводится обмен мнениями между работником отдела кадров, непосредственным руководителем кандидата и руководителем, имеющим право приема и увольнения. Именно они принимают окончательное решение. Процедура приема на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового договора и изданием приказа.

Схематично процесс найма кандидата на работу можно представить в следующем виде:

- Получение заявления кандидата.
- Учет.
- Анализ.
- Отправление документов соответствующему отделу, службе, цеху.
- Рассмотрение документов в соответствующем отделе, службе, цехе.
- Возвращение документов отделу кадров.
- Отказ или приглашение кандидата на собеседование.
- Собеседование.
- Обмен мнениями.
- Принятие решения.
- Оформление кандидата на работу.

Руководители предприятия, несмотря на в целом хорошо организованную работу с персоналом, видят и резервы для улучшения системы подбора новых работников.

Одна из причин, которая, как считает руководство предприятия, ведет к ошибкам при подборе персонала, – это отсутствие на предприятии описания всех рабочих мест.

Считается возможным и необходимым вернуться к планированию потребности в кадрах на ближайшие 3–5 лет. Это даст возможность в большей степени привлекать молодых специалистов с высшим образованием и планомерно готовить кадры за счет внутренних ресурсов. Для реализации этой идеи планируется дальнейшее развитие имеющейся учебной базы в Арзамасском учебном центре.

Считается целесообразным существенно расширить права и повысить ответственность специалистов по кадрам при найме и отборе персонала (часты еще случаи, когда в отдел кадров приходит кандидат с визой руководителя «Отдел кадров – в приказ» без каких-либо обсуждений. Одновременно с этим с целью повышения

ответственности за подбор персонала планируется ввести оценочные критерии работы службы кадров.

Идет работа и по дальнейшему совершенствованию организационной структуры предприятия. Предполагается создать на предприятии управление человеческими ресурсами, куда должны входить:

- экономисты по планированию затрат труда (в настоящее время эти функции закреплены за плановым отделом предприятия);
- экономисты по организации труда (в настоящее время ООТиЗ недостаточно занимается этим, о чем говорят социологические исследования в Починковском ЛПУМГ);
- экономисты по заработной плате;
- специалисты по кадрам;
- специалисты отдела социального развития;
- бухгалтеры по начислению и выплате заработной платы;
- психологи и социологи;
- юристы.

Названные нововведения, по мнению руководства, необходимы в связи с тем, что кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами как только административной работы. Возникла необходимость более широко учитывать мотивацию. На предприятии складывается комплексное понимание кадровой политики как единства мер:

- обеспечения всех участков производства необходимой рабочей силой;
- создания мотивации работника на высокопроизводительный эффективный труд.

Методические рекомендации по порядку приема новых сотрудников на предприятие (из опыта Московского завода полиметаллов)

1. Прием претендентов

- 1.1. Первичное собеседование с кандидатами на вакантное место осуществляется в отделе кадров с начальником или ведущим специалистом — для определения взаимных интересов, деловых качеств и опыта работы, приемлемых для предприятия, проверки трудовой книжки, выявления потенциальной возможности приема.

- 1.2. Определение в отделе кадров (по имеющимся утвержденным вакансиям) подразделений и должностей, на которых мог бы работать претендент.
- 1.3. Выдача претенденту бланка анкеты для заполнения и чистого бланка заявления с визой отдела кадров.
- 1.4. Направление претендента в подразделение для собеседования (с заполненной анкетой и телефонами):
 - с непосредственным руководителем (мастером, начальником участка, руководителем группы – с их подписью на бланке заявления);
 - с руководителем подразделения (с его подписью на бланке заявления);
 - для руководителей и специалистов – собеседование с главным специалистом (по профилю), заместителем генерального директора (директором по направлению), курирующим данное подразделение.
- 1.5. Инспектор подразделения согласовывает бланк заявления после подписания руководителем подразделения в ОТЗ на наличие вакансии.
- 1.6. Руководитель подразделения получает письменное согласие генерального директора (по отдельным специальностям рабочих и служащих – заместителя генерального директора по направлению работы или кадрам, каковым директор делегирует эти полномочия) на прием на основании собеседования и анкеты. Решает вопрос о необходимости назначения испытательного срока.
- 1.7. Инспектор подразделения направляет согласованные документы на оформление в отдел кадров.
- 1.8. Инженер отдела кадров вызывает претендента с документами для оформления.
 - 1.8.1. Анкета, собственноручно заполненная претендентом, просматривается работником отдела кадров, все неясные вопросы уточняются при беседе с лицом, заполнившим анкету, после чего она заверяется работником отдела кадров, и на ней ставится штамп.
 - 1.8.2. Работник отдела кадров в ходе собеседования выясняет сведения, не указанные в анкете (о судимости близких родственников, о связях с иностранцами и т.п. для режимных подразделений), а также выясняет, имело ли это лицо какое-либо специальное оформление по прежнему месту работы (форму допуска, адрес и наименование предприятия), на обороте анкеты карандашом указывает должность, подразделение, куда направляется работник.

- 1.8.3. Лица, которые при приеме на работу должны быть оформлены по списку, заполняют анкету в одном экземпляре, по форме 2 в двух экземплярах и автобиографию.
- 1.8.4. При необходимости на руководителей, специалистов, принимаемых на работу, связанную с материальной ответственностью, запрашивается письменная или устная характеристика с прежнего места работы.
- 1.8.5. При оформлении работников в режимные подразделения работники отдела кадров руководствуются рекомендациями режимно-секретного отдела.
- 1.9. Отдел кадров осуществляет проверку первичных документов – паспортов, трудовых книжек, дипломов, других документов, а также анкеты (у военнообязанных – военного билета или приписного свидетельства).
- 1.10. Отдел кадров выдает претенденту направление на медосмотр и фотографирование для документа.
- 1.11. После подготовки документов в полном объеме отдел кадров направляет их на оформление в режимно-секретную службу (РСС).
- 1.12. После получения оформленных в РСС документов отдел кадров приглашает претендента для сообщения о принципиальном согласии на прием, уточняет сроки увольнения с предыдущего места работы, необходимость запроса на перевод.
- 1.13. Отдел кадров подготавливает проект приказа о приеме, получает подпись претендента об ознакомлении на приказе, оформляет проект трудового договора (контракта), с которым претендент направляется к руководителю подразделения. Претенденту сообщается дата и время его прибытия в отдел кадров для зачисления (т.е. дата приема).
- 1.14. Руководитель подразделения визирует проект контракта в ОТиЗ и подписывает у генерального директора (заместитель генерального директора, которому эти полномочия делегированы).
- 1.15. В понедельник проект приказа о приеме на работу, завизированный юристом, ОТиЗ, отделом кадров, РСС и бухгалтерией, подписывается у генерального директора.
- 1.16. В понедельник или среду претендент прибывает в приемную отдела кадров, проходит инструктаж:
 - по технике безопасности (ООТиТБ);
 - по пожарной безопасности (ВПЧ);
 - по гражданской обороне (штаб ГО);

- по ПВТР, коллективному договору (отдел кадров), там же сдает трудовую книжку.
 - 1.17. С направлением отдела кадров сотрудник направляется в бюро пропусков, получает пропуск и следует на место работы.
 - 1.18. Руководитель подразделения проводит собеседование с работником, знакомит его с условиями труда и быта подразделения, с коллективом, делает запись в журнале первичного инструктажа по технике безопасности.
 - 1.19. Непосредственный руководитель проводит инструктаж нового сотрудника на рабочем месте, проводит мероприятия по адаптации в трудовом коллективе.
 - 1.20. В день приема на работу (еженедельно во вторник) в 14.00 принятые сотрудники знакомятся с историей завода в музее завода.
 - 1.21. Принятые на работу на промплощадку проходят инструктаж в режимно-секретном отделе и дают подписку.
- 2. Методика собеседования с кандидатом (в приемной отдела кадров)**
- 2.1. Поздороваться, пригласить присесть.
 - 2.2. Поинтересоваться, с какой целью пришел посетитель.
 - 2.3. Выяснить, где проживает, где работает, размер получаемой оплаты труда по прежнему месту работы.
 - 2.4. Выяснить причину увольнения с прежнего места работы.
 - 2.5. Просмотреть документы – паспорт, трудовую книжку, военный билет, диплом.
 - 2.6. Обратит внимание на прописку и периодичность смены работы (в том числе на причины увольнения).
 - 2.7. Обратит внимание на возраст, стаж работы по специальности, время работы в предыдущих коллективах.
 - 2.8. Выяснить, чем занимался конкретно на предыдущей работе (какие виды работ, с какими материалами).
 - 2.9. Выяснить, что хочет претендент с точки зрения работы и оплаты труда.
 - 2.10. Коротко рассказать об условиях труда и оплаты на предприятии.
 - 2.11. Согласовать его (ее) и наши условия и предложить конкретное подразделение (или на выбор 2 подразделения).
 - 2.12. В случае, если специалист такого профиля и опыта нужен предприятию, но он сомневается, стоит ли ему поступать сюда на работу, следует коротко рассказать о социальных льготах, программах, соцкультбыте.

- 2.13. Связаться с руководителями подразделения и организовать встречу претендента с мастером (наместником участка) и затем с руководителем подразделения.
- 3. Методика собеседования для руководителя подразделения**
 - 3.1. Ознакомьтесь с трудовой книжкой (лучше анкетой) кандидата.
 - 3.2. Заранее определите вопросы, которые хотите задать.
 - 3.3. Постоянно помните, на какую должность (работу) Вы подбираете кандидата.
 - 3.4. Постарайтесь настроиться на кандидата.
 - 3.5. Спланируйте встречу так, чтобы ничто не отвлекало Вас от беседы.
 - 3.6. Не проявляйте предвзятости – улыбайтесь, будьте дружелюбным.
 - 3.7. Убедитесь, что претендент запомнил Ваше имя, отчество и должность.
 - 3.8. С начала разговора старайтесь называть кандидата по имени и отчеству.
 - 3.9. Говорите медленно, отчетливо.
- 3.10. Не давайте обещаний, которые Вы не в состоянии выполнить.
- 3.11. Формируйте вопросы четко и ясно, задавайте их по одному.
- 3.12. Перепроверяйте ответы, задавая позднее те же самые вопросы, но в иной формулировке.
- 3.13. Задавайте такие вопросы, которые требуют более развернутого ответа, чем «да» или «нет».

Вне зависимости от исхода собеседования постарайтесь улыбнуться, пожмите претенденту руку, пожелайте удачи.
- 4. Специфические моменты (для работника отдела кадров и линейного руководителя), на которые необходимо обратить внимание при общении с претендентом**
 - 4.1. Сменил слишком много мест работы, работал в коллективах не более 2 лет.
 - 4.2. Туманно формулирует суть той работы, которую выполнял, функцию той должности, которую занимал.
 - 4.3. Красочно, но неконкретно, описывает свои достоинства.
 - 4.4. Внешний вид (на работе он вряд ли будет выглядеть лучше).
 - 4.5. Манеры общения, тактичность (для специалиста).
 - 4.6. Почему человек хочет работать именно у нас. Какие перспективы (для специалиста) он видит, приходя к нам.
- 5. Критерии отбора персонала**
 - 5.1. Личностные характеристики.
 - 5.1.1. Возраст (для рабочих – до 45 лет, для ИТР – 40 лет).
 - 5.1.2. Пол (на специальности слесарей, электриков и т.п. – только мужчины).

- 5.1.3. Образ мышления, склонности к конкретному виду деятельности.
 - 5.1.4. Способности (по характеристике с предыдущего места работы).
 - 5.1.5. Рабочие интересы и мотивация.
 - 5.1.6. Социальный статус – семейные (холостые), дети.
- 5.2. Деловые качества.
- 5.2.1. Образование (для руководителей и специалистов – высшее образование по профилю; для рабочих высшей квалификации – техникум, для молодых рабочих – ПТУ или подобные учебные заведения).
 - 5.2.2. Опыт работы по той специальности, на которую он претендует.
 - 5.2.3. Физические (медицинские) характеристики (особенно для работы при вредных условиях труда и со специальными веществами, для работы с секретными документами и т.п.).
 - 5.2.4. Специфические характеристики (склонность к спиртным напиткам и т.п.).
 - 5.2.5. Склонность к стабильному коллективу (длительные сроки работы на предыдущих предприятиях).
 - 5.2.6. Для руководителей – умение общаться с коллегами.
 - 5.2.7. Для служб, работающих с коллегами вне завода, – умение общаться с клиентами.
- 6. Этапы внедрения системы отбора**
- 6.1. На первом этапе – 1996–1997 гг. – путем изучения данных с предыдущей работы и собеседований в отделе кадров с непосредственным руководителем и руководителями в дирекции (для рабочих – с начальником подразделения).
 - 6.2. На втором этапе – 1998 г. – составление тестов по набору (силами отдела кадров, ОТиЗ, руководителей подразделений и главных специалистов) для ИТР и бланков типовых бесед для рабочих.
 - 6.3. На третьем этапе – 1999 г. – составление тестов по набору для основных видов рабочих специальностей.
 - 6.4. На четвертом этапе – 2000 г. – привлечение специальных организаций для подготовки и апробирования тестовых систем отбора персонала.
 - 6.5. На пятом этапе – 2001 и 2002 гг. – привлечение фирм, занимающихся подбором персонала, для приема специалистов высокой квалификации.

Документация по отбору персонала НПО «Катод»

Научно-производственное объединение «Катод» было создано в 1993 г. с целью разработки, изготовления и реализации различных типов источников тока (*Лит. 5*). Сейчас «Катод» – это холдинг, в который входит семь производственных компаний и четыре магазина. В холдинге работает около 350 человек.

О ПОРЯДКЕ ОТБОРА И НАЗНАЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА на должности предприятий Холдинговой компании НПО «Катод»

В соответствии с действующим законодательством и производственной необходимостью в целях повышения эффективности производственных процессов и работы с персоналом на предприятиях холдинговой компании НПО «Катод»

П Р И К А З Ы В А Ю:

Ввести следующий порядок отбора и назначения персонала на должности в Холдинговой компании НПО «Катод».

1. Отбор и назначение персонала на должности, не предусмотренные действующим штатным расписанием, осуществляется в следующем порядке:

1 этап. Руководитель соответствующего подразделения готовит экономическое обоснование необходимости введения новой должности, не предусмотренной штатным расписанием, в котором указывает следующее:

- Сумму компенсационного пакета сотрудника (основная заработная плата по штатному расписанию, величина постоянной премии, величина суммы дополнительных компенсационных выплат, механизм участия в системе премирования отдела/предприятия, необходимость использования личного транспорта в производственных целях, необходимость использования средств мобильной связи и коммуникаций и т.п.).
- Описание основных задач и функций сотрудника.
- Описание технологических процессов, выполняемых на рабочем месте, и их взаимосвязь с технологическими процессами на других рабочих местах отдела и предприятия.
- Изменения, которые необходимо внести в должностные инструкции и технологические карты существующих рабочих мест, взаимодействующих с новым рабочим местом.
- Расчет эффективности введения должности с указанием общих затрат и планируемого экономического результата.

2 этап. Руководитель предприятия анализирует представленные документы и согласовывает необходимость введения новой должности с директором по управлению персоналом.

3 этап. Руководитель предприятия издает приказ о введении новой должности в штатное расписание предприятия. Сотрудник, ответственный за делопроизводство по кадрам, вносит изменения в штатное расписание и передает документы в бухгалтерию.

4 этап. Руководитель подразделения готовит заявку на поиск и отбор кандидата, подписывает ее у руководителя предприятия и передает заявку и все документы по обоснованию введения должности в службу персонала.

5 этап. Служба персонала на основании представленных документов готовит должностную инструкцию на вакантное рабочее место и проект контракта с работником. Передает его руководителю предприятия на уточнение и утверждение.

6 этап. Служба персонала осуществляет комплекс мероприятий по отбору кандидатов на вакантную должность, включая отбор кандидатов по представлению и рекомендациям сотрудников заинтересованных подразделений и предприятия. Представляет документы 2–3 кандидатов для экспертной оценки руководителю подразделения и принятия предварительного решения в срок не позднее одного месяца после получения заявки и необходимых документов от руководителя предприятия.

7 этап. Совместное обслуживание данных о кандидате на должность руководителем подразделения и сотрудником службы персонала. Представление кандидата руководителю предприятия для утверждения. Представление кандидата и его документов в службу безопасности.

8 этап. Подготовка и издание приказа о принятии кандидата на должность. Проект приказа готовится работником, ответственным за ведение делопроизводства по кадрам. Проект согласовывается с директором по управлению персоналом. Директор по управлению персоналом готовит служебную записку об условиях оплаты кандидата и компенсационных выплатах на период испытательного срока и после него, а также порядок применения условий компенсационного пакета.

9 этап. Издание приказа о приеме на работу. Ознакомление нового сотрудника с приказом о приеме на работу и получение его подписи. Передача приказа в бухгалтерию. Ознакомление сотрудника с Правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией и технологическими процессами на его рабочем месте. Обсуждение и подписание контракта.

10 этап. Проведение мероприятий по профессиональной адаптации. Ответственность за профессиональную и психологическую адаптацию сотрудника возлагается на руководителя подразделения и службу персонала.

11 этап. Обсуждение исполнения сотрудником своих обязанностей в течение испытательного срока с участием руководителя подразделения и сотрудника службы персонала:

- Через 10–14 дней после принятия на работу.
- За 2–4 дня до окончания испытательного срока.

12 этап. Обсуждение результатов проверки принимаемого на работу сотрудника службой безопасности, руководителем предприятия и директором по управлению персоналом.

13 этап. Объявление сотруднику результатов испытательного срока. Подготовка служебной записки работником, ответственным за ведение кадровой работы, согласование ее со службой персонала по вводу действия компенсационного пакета нового сотрудника после окончания испытательного срока в соответствии с контрактом. Утверждение кандидатуры у руководителя предприятия. Передача служебной записки в бухгалтерию и финансовую службу.

2. Отбор и назначение персонала на вакантные должности, предусмотренные действующим штатным расписанием, осуществляется в следующем порядке:

1 этап. Руководитель соответствующего подразделения представляет документы на вакантную должность, предусмотренную штатным расписанием, в которых указывает:

- Предложения по компенсационному пакету сотрудника (основная заработная плата по штатному расписанию, величина постоянной премии, величина дополнительных компенсационных выплат, механизм участия в системе премирования отдела/предприятия, необходимость использования личного транспорта в производственных целях, необходимость использования средств мобильной связи и коммуникаций и т.п.).
- Описание основных задач и функций сотрудника.
- Описание технологических процессов, выполняемых на рабочем месте.
- Изменения, которые необходимо внести в должностные инструкции и технологические карты существующих рабочих мест.
- Заполненную заявку на отбор кандидата на вакантную должность.

2 этап. Руководитель предприятия анализирует представленные документы.

3 этап. Руководитель подразделения передает подписанную заявку и все документы по обоснованию должности в службу персонала.

4 этап. Служба персонала на основании представленных документов уточняет совместно с руководителем подразделения необходимость должностной инструкции на вакантное рабочее место и проект контракта с работником. Передает эти документы руководителю предприятия на уточнение и утверждение.

5 этап. Служба персонала осуществляет комплекс мероприятий по отбору кандидатов на вакантную должность, включая отбор кандидатов по представлению и рекомендациям сотрудников заинтересованных подразделений и предприятия. Представляет 2–3 кандидатов для экспертной оценки руководителю подразделения и принятия предварительного решения в срок не позднее одного месяца после получения заявки и необходимых документов от руководителя предприятия.

6 этап. Совместное обсуждение данных о кандидате на должность руководителем подразделения и сотрудником службы персонала. Представление кандидата руководителю предприятия для утверждения. Представление кандидата и его документов в службу безопасности.

7 этап. Подготовка и издание приказа о принятии кандидата на должность. Проект приказа готовится работником, ответственным за ведение делопроизводства по кадрам. Проект согласовывается с директором по персоналу. Директор по управлению персоналом готовит служебную записку об условиях оплаты кандидата и компенсационных выплатах на период испытательного срока и после него, а также порядок применения условий компенсационного пакета.

8 этап. Издание приказа о приеме на работу. Ознакомление нового сотрудника с приказом о приеме на работу и получение его подписи. Ознакомление сотрудника с Правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией и технологическими процессами на его рабочем месте. Обсуждение и подписание контракта.

9 этап. Проведение мероприятий по профессиональной адаптации. Ответственность за профессиональную и психологическую адаптацию сотрудника возлагается на руководителя подразделения и службу персонала.

10 этап. Обсуждение исполнения сотрудником своих обязанностей в течение испытательного срока с участием руководителя подразделения и сотрудника службы персонала:

- Через 10–14 дней после принятия на работу.
- За 2–4 дня до окончания испытательного срока.

11 этап. Обсуждение результатов проверки сотрудника службой безопасности, руководителем предприятия и директором по персоналу.

12 этап. Объявление сотруднику результатов испытательного срока. Подготовка служебной записки работником, ответственным за ведение кадровой работы, согласование ее со службой персонала по вводу действия компенсационного пакета нового сотрудника после окончания испытательного срока. Утверждение кандидатуры у руководителя предприятия.

Передача служебной записки в бухгалтерию и финансовую службу.

3. Отбор других категорий работников – уборщиков помещений, грузчиков, рабочих производственных участков осуществляется руководителем предприятия по представлению руководителей соответствующих служб и подразделений.

Предварительный отбор может осуществляться самостоятельно без участия работников службы персонала.

Во всем остальном технология отбора и назначения на должность работников этих категорий осуществляется в соответствии с п. 1 настоящего приказа.

Учебный элемент № 6. Ориентации, оценка и обучение персонала

*Профессиональное развитие сотрудников
становится важнейшим фактором,
отличающим преуспевающие компании
от менее удачливых.*

Дж. Уолкер

Учебные цели элемента

- Дать представление о современных концепциях социализации, оценки и обучения персонала.
- Познакомить с основными этапами работы по социализации, оценке и обучению персонала.
- Научить конкретно оценивать эффективность социализации, оценки и обучения персонала.

6.1. Ориентация работника

Процесс перехода на новую должность или новую работу — достаточно сложный период в жизни любого человека. Прежде, чем он сможет работать эффективно в соответствии с новыми требованиями, ему необходимо адаптироваться какое-то время на новом месте или в новой для него организации. В этот период его часто посещает чувство неуверенности в своих действиях и решениях. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в том, что он поступил правильно, решив устроиться в эту организацию. Чем чаще такие сомнения посещают его, тем ниже уровень его доверия к организации, лояльности и, как следствие, качества выполнения работы.

6.1.1. 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.

Каждый новый или назначенный работник нуждается в некоторой форме введения в должность

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.

6.1.2. Программы введения в должность

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.

6.1.3. Участники процедуры

- *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.
- Как правило, *подразделение управления персоналом*.

6.1.4. Организация процедуры

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 напрямую 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.

Список возможных тем может быть следующим:

- Подробная история компании и ее развитие.
- Высшее и среднее звено управления.
- Наиболее важные документы компании. Например, миссия, стратегия, система управления качеством и т.д.
- Описание бизнеса организации. Политика в области работы с заказчиками.
- Содержание работы, должностная инструкция, пределы полномочий, ответственность.
- Система качества.
- Взаимодействие с другими отделами или работниками.
- Техника безопасности (инструктаж).
- Список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

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.

6.1.5. Список необходимых действий

Перед приходом нового работника необходимо:

- Убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности.
- Договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке.
- Проверить, подготовлено ли его рабочее место.
- Проинформировать заранее всех сотрудников о приходе нового работника.
- Приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы.
- Подготовить необходимые пропуска.
- Позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

Задание 11

Подготовьте типовой план и пакет необходимых документов для ориентации нового сотрудника в Вашем подразделении.

6.1.6. Первый день

Вместе с новым сотрудником проанализировать его должностные обязанности.

Объяснить правила компенсации возможных затрат.

Ознакомить с требованиями к конфиденциальности информации.

Ознакомить с правилами внутреннего распорядка работы.

Обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т.д., принятые в организации.

Ознакомить с основными процедурами и политикой в отношении персонала.

Ознакомить с организационной структурой и структурой подчинения (если необходимо).

Провести инструктаж по технике безопасности.

Провести инструктаж по оказанию неотложной помощи.

Ознакомить с правилами и действиями на случай эвакуации, показать пожарные выходы.

Ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности.

Ознакомить с требованиями к внешнему виду.

Ознакомить с требованиями пропускной системы, порядком открывания и закрывания офиса/рабочего кабинета.

Представить сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям.

Предоставить информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения и т.д.

Представить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

6.1.7. До конца периода адаптации

- Ознакомить со специальными процедурами.
- Ознакомить со спецификой работы в отделе и организации.
- Проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки.
- Объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, существующие правила и процедуры.
- Ознакомить с требованиями и стандартами выполнения работы.
- Ознакомить с системой отчетности.

Поскольку процедура введения в должность не регулируется никакими правовыми нормами, все вышеизложенное носит рекомендательный характер. Для каждой организации данная процедура будет иметь исключительно индивидуальный характер, и дело организации решить, в каком объеме использовать эту процедуру, какие дополнительные аспекты в нее внести и использовать ли ее вообще.

6.2. Мотивация персонала

У людей всегда есть причина, объясняющая то, что они делают, даже если другим, а иногда и им самим бывает трудно ее понять (Лит. 5). Но для руководителей очень важно попытаться понять, почему подчиненные ведут себя именно так, а не иначе. Многие руководители полагают, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считается, таким образом, что мотивация – это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. Однако *мотивация* является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы создать реальную и эффективную мотивацию своим работникам, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ удовлетворения этих потребностей на условиях хорошей работы.

Мотивация – это создание внутреннего побуждения к действиям

6.2.1. Мотивы

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психо-

логически недостаток чего-либо. До сих пор нет одной, всеми принятой классификации общечеловеческих потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности можно разделить на первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности.

Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому- или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются и формируются с опытом. Поскольку опыт у людей бывает различный, то вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

О существовании потребности можно судить по поведению людей, так как потребности служат мотивом к действию. Когда человек ощущает потребность, он начинает осознавать свои устремления. Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем.

Для побуждения людей к эффективной деятельности применяются различного вида вознаграждения. Можно выделить два главных типа вознаграждения: внутренние и внешние.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешние вознаграждения – это такой тип вознаграждения, который возникает не от самой работы, а дается организацией. Это – зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвала и признание, а также дополнительные выплаты.

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, адми-

нистрация должна установить, каковы потребности ее работников, что заставляет работать их производительно. Существует множество теорий, пытающихся ответить на эти вопросы и объяснить механизм трудовой мотивации, но мы остановимся лишь на некоторых, наиболее распространенных.

6.2.2. Теории содержания мотивации

Теория иерархии потребностей Маслоу. Согласно этой теории человек работает для того, чтобы удовлетворять свои внутренние потребности. Потребности человека различны по своему характеру и имеют особую иерархию или порядок актуализации (т.е. после удовлетворения потребность теряет свою актуальность). Потребности человека можно разделить на пять основных категорий:

1. Физиологические потребности – это базисные потребности в пище, воде, тепле, крыше над головой и т.д., необходимые для выживания.
2. Потребности в безопасности и стабильности со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.
3. Социальные потребности в принадлежности выражают стремление человека быть любимым, стать признанным, поддерживать постоянные контакты с другими членами общества.
4. Потребности в уважении и общественном признании – это потребности человека в позитивной оценке обществом его индивидуальности, обретении определенного социального положения.
5. Потребность самореализации – это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Эти потребности имеют строгую иерархическую структуру, т.е. потребности более низкого уровня (физиологические) требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивацию начнут сказываться потребности более высоких уровней. Прежде всего человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более сильной или важной. Потребность более высокого уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека только тогда, когда будет удовлетворена потребность более низкого уровня. С позиции эффективного управления и мотивирования персонала это означает, что если человек не удовлетворил свои базисные потребности (физиологические и потребности в безопасности и стабильности), организация сможет положительно воздействовать на его мотивацию, предоставляя достаточный уровень заработной платы, определенные льготы и гарантии занятости. Для

того же, чтобы мотивировать сотрудников с потребностями более высокого уровня, организация должна предоставлять им возможности для самореализации, приобретения социального статуса и т.п.

Теория двух факторов (теория Герцберга). В основе этой теории лежит положение о том, что на трудовое поведение работников влияют две группы факторов: факторы, связанные с внешними условиями работы, и факторы, связанные с содержанием работы.

Первая группа факторов включает условия работы, величину оплаты, льготы, социальный статус, гарантии занятости и т.п. Эти факторы не увеличивают производительность работника, но если они присутствуют недостаточно, то у него возникает чувство неудовлетворенности. Вторая группа факторов непосредственно влияет на мотивацию работников и способствует повышению эффективности их работы, а отсутствие этих факторов не вызывает у работников неудовлетворенности. К таким факторам, названным «мотиваторами», относятся: ответственность и возможность принимать решения, продвижение по службе и положительная оценка достижений, содержание работы и чувство удовлетворения от достигнутого.

Согласно этой теории, если руководители хотят добиться повышения производительности, то они должны сконцентрироваться на мотиваторах и попытаться изменить содержание работы. Для устранения неудовлетворенности работников, низкой дисциплины, текучести кадров, наоборот, следует обратить внимание на факторы другой группы и улучшить внешнюю сторону работы.

6.2.3. Теории процесса мотивации

Теория ожидания утверждает, что человек прикладывает усилия для осуществления тех действий, которые: приведут к удовлетворению его потребности; имеют наивысшую, по его мнению, вероятность успеха.

Прежде чем совершить что-либо, человек оценивает привлекательность каждого возможного результата для себя и уровень усилий, которые необходимо затратить для его достижения. При высокой значимости результата сотрудник организации затратит большие усилия для его достижения, и наоборот, если результат не имеет ценности — он не приложит особых усилий. Практический смысл теории ожидания заключается в выделении рационального начала в мотивации работника и соответственно необходимости для руководителей создания системы компенсации, учитывающей реальные потребности сотрудников.

Теория равенства утверждает, что в основе трудового поведения человека лежит стремление к справедливой оценке со стороны ор-

ганизации его усилий, по сравнению с оценкой усилий других сотрудников. Люди озабочены прежде всего тем, как их соотносят с коллегами, и на основании такого сравнения делают вывод о равенстве или неравенстве, корректируя или оставляя неизменным свое трудовое поведение. Сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

Описанные выше теории пытаются объяснить поведение человека в организации, используя различные психологические, социологические и физиологические концепции. Каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны — до сих пор не создано универсальной теории мотивации. Руководители, независимо от приверженности той или иной теории, должны помнить, что мотивация — это комплексное явление, которое во многом определяется индивидуальными особенностями сотрудника. Эффективное управление персоналом требует от руководителей постоянного анализа и учета этих особенностей в их деятельности.

6.2.4. Стимулирование

Методы удовлетворения потребностей высших уровней.

Социальные потребности:

- поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться;
- создание на рабочих местах духа единой команды;
- проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов;
- сохранение неформальных групп, если они не наносят реального ущерба организации;
- создание условий для социальной активности работников вне организации.

Потребность в уважении:

- постоянное увеличение содержательности работ сотрудников;
- обеспечение им эффективной обратной связи по результатам работ и реакции руководителя;
- оценка и поощрение достигнутых результатов;
- привлечение подчиненных к формулированию целей и разработке решений;
- делегирование подчиненным достаточных прав и полномочий;
- продвижение подчиненных по служебной лестнице;

- обеспечение и поддержка обучения и переподготовки подчиненных.
- Потребность в самореализации:*
- точное определение и реализация потенциала каждого работника;
 - поручение подчиненным сложных и важных заданий, требующих полной отдачи;
 - поощрение и развитие творческих способностей подчиненных и своих собственных.

6.3. Оценка персонала

С целью исключения некоторой терминологической путаницы в настоящем разделе предлагается дополнительно уточнить, что означает «оценка персонала». Дело в том, что широко применяемый термин «аттестация персонала» наполнен для российских управленцев и особенно кадровых работников старой формации существенно иным, старым, советским содержанием, за которым стоит процесс, больше похожий на процедуры аттестации воинских начальников, чем на оценку работы в современных организациях.

Заместитель генерального директора по кадрам Московского завода полиметаллов Ю. Кузнецов (*Лит. 5*) так комментирует ситуацию на своем предприятии.

Изменение политической ориентации и экономических условий хозяйствования во всех отношениях повлияло на трудовые коллективы. Вместе с прекращением выпуска ненужной продукции и сокращением излишних кадров было потеряно и многое хорошее.

Одним из таких утерянных методов управления персоналом стала его аттестация. Конечно, в период массовых сокращений штатов было не до аттестации, в это время руководители стремились сбросить «лишних» сотрудников, так как нечем было платить зарплату. При этом мы не очень-то задумывались о том, что вместе с увольняемыми, не ощущая уверенности в будущем, уходили и лучшие специалисты.

Но нельзя же вечно жить в «подвешенном» состоянии, смутные времена кончатся, а жизнь продолжается. У большинства предприятий, стабилизировавших положение или уже наращивающих объемы работ, естественно, возникает потребность в стабильных квалифицированных кадрах, необходимость повышать квалификацию и раскрывать потенциальные возможности персонала, чтобы обеспечить выпуск продукции высокого уровня в условиях конкуренции.

В последние два года многие знакомые мне службы кадров начали постепенно возвращаться к идее проведения аттестации кадров. При этом умные руководители ставят целью не столько определить формальную пригодность (увольнять негодных и профнепригодных у нас и без аттестации за эти годы научились), сколько выявить потенциальные возможности человека и в случае необходимости направить на дополнитель-

ное обучение. Для хорошего «хозяина» сегодня высококвалифицированный специалист и особенно дефицитный управленец — это курочка, которая может нести золотые яйца, и обращаться с ними надо соответственно.

Конечно, возвращаться к старой системе аттестации кадров вряд ли разумно. Крупные банки и совместные предприятия взяли, как правило, за основу западные методы оценки и аттестации. Мы на нашем предприятии проводили последнюю «советскую» аттестацию в 1990 г., которая завершилась сокращением 10% персонала, в первую очередь — управленческого.

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей в профессиональном развитии. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации работников, их профессиональном развитии и росте внутри организации.

6.3.1 Предмет оценки

Объективно процесс оценки персонала является прямым отображением стоящих перед организацией задач. Несомненно, предмет оценки должен соответствовать поставленным задачам и способствовать их достижению. Типичной ошибкой, вызванной несоответствием задач предмету оценки, является психологическое тестирование, которое иногда проводят для принятия решения о продвижении по службе.

Предметом оценки персонала могут быть:

- *Особенности поведения.* Для этого требуется предварительный анализ содержания работы и установление определенных стандартов поведения, отклонение от которых негативно влияет на эффективность работы. Чаще всего применяется для оценки персонала, имеющего непосредственный контакт с клиентами, — продавцов, социальных работников, работников сферы услуг.
- *Эффективность деятельности,* т.е. анализ персональных особенностей выполнения работы, результатов принятых сотрудником решений, используемых приемов и методов. Чаще всего применяется для оценки работы персонала, выполняющего рутинные процедуры, — операторов, приемщиков, учетчиков и т.д.
- *Выполнение должностных обязанностей.* Системы, построенные на основе одного этого фактора, встречаются чаще всего для оценки деятельности сотрудников государственного и муниципального управления или в том случае, когда содержание работы жестко регламентировано должностной инструкцией (например, операторы атомных реакторов). Процедура оценки носит ярко выраженный дисциплинарный характер, направленный на устранение причин невыполнения обязанностей.

- *Уровень достижения целей.* Во время собеседования определяется уровень достижения намеченных целей, анализируются причины, из-за которых заданный уровень не был достигнут, устанавливаются цели и задачи на предстоящий период, необходимые мероприятия по поддержке, составляется план индивидуального обучения или развития, определяются формы промежуточного контроля. Обычно используется для оценки деятельности руководителей и сотрудников, самостоятельно выполняющих определенные функции или задания, — менеджеров проектов, специалистов по продажам определенных продуктов.
- *Уровень компетентности.* Производится сравнение идеального и реального профиля компетентности работников любого уровня, если в организации разработаны карты компетенции для соответствующих видов работ и должностей. Оценка направлена на обсуждение способов повышения компетентности, на обучение и повышение квалификации, индивидуальное развитие.
- *Особенности личности.* Проводится в специальных центрах оценки персонала и базируется на измерении или оценке психологических особенностей личности различных категорий сотрудников или наиболее характерных чертах их личности. Однако для процесса управления персоналом такая оценка малоинформативна, она больше полезна при отборе новых сотрудников или кандидатов в резерв на выдвижение, а также при планировании индивидуального развития личности человека.

Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремлению сотрудников быть успешными. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдения процедур, исполнения и т.п., могут быть представлены через позитивные или негативные показатели. Поскольку успешность сотрудников часто зависит от нескольких факторов, то, как правило, используется комплексная система критериев оценки. В этом случае определяется вес или важность каждого критерия.

6.3.2. Цели и методы оценки

Оценка персонала достаточно хорошо демонстрирует индивидуальные различия работников организации при выполнении своих должностных обязанностей, в поведении на рабочем месте, лояльности компании и т.п. Одновременно она обеспечивает руководителей необходимой информацией в области управления человеческими ресурсами, поскольку дает возможность принять обоснованные решения в отношении размеров вознаграждения, обучения и разви-

тия, продвижения по службе и увольнения. Оценка персонала также может являться и эффективным методом улучшения взаимоотношений между руководителем и подчиненным.

Выбор методов оценки персонала для каждой организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство. С учетом сложности этой задачи можно настоятельно рекомендовать привлекать профессиональных консультантов.

Система оценки персонала должна учитывать и отражать такие факторы, как:

- стратегические цели организации;
- состояние внешней среды (см. также модуль «Организация и ее деловая среда», элементы № 4–6);
- организационная структура и культура организации;
- традиции;
- контингент работающих.

В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы: балльный (рейтинговый), сравнительный (ранжирование). Для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы: ситуативная оценка, психологические тесты, свободная характеристика, управление по целям, круговая аттестация. Подробное описание названных методов приведено в Приложении к учебному элементу.

При выборе системы оценки персонала особое внимание обращается на ее соответствие другим процессам управления персоналом — компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы избежать противоречий и конфликтов.

Задание 12

Используя приведенные таблицы, проведите оценку сотрудников Вашего подразделения, подготовьте планы развития и обучения персонала.

Критерии деятельности	Оценка эффективности
Профессиональные навыки и знания Знание процессов, процедур, правил и стандартов Компании. Наличие умений и навыков, необходимых для эффективной и результативной работы. Знание должностных задач и обязанностей	-10 ... +10
Производительность Количество выполняемой работы, эффективность использования времени и других ресурсов	-10 ... +10

Продолжение таблицы

Критерии деятельности	Оценка эффективности
Работа в команде и сотрудничество Уровень взаимодействия с другими сотрудниками, стремление к достижению совместного результата, направленность на групповую работу, способность согласовывать личные интересы с интересами группы, других рабочих групп и Компании в целом	-10 ... +10
Прилагаемые усилия/старательность Старание быть лучшим, эффективным. Стремление выполнить работу наилучшим образом, ориентация на достижение результата	-10 ... +10
Качество работы Наличие или отсутствие ошибок, аккуратность, обязательность. Выполняет ли сотрудник порученное задание тщательно и в соответствии со стандартами Компании?	-10 ... +10
Мобильность и гибкость Ориентация на изменения, способность быстро и эффективно адаптироваться в изменяющихся условиях, способность эффективно работать в ситуации неопределенности	-10 ... +10
Планирование и организация работы Уровень организации работы, способность целенаправленно и последовательно продвигаться к запланированному результату	-10 ... +10
Принятие решений Способ, качество и результативность принимаемых решений, готовность принять ответственность за свое решение	-10 ... +10
Ориентация на финансовые результаты Ориентация сотрудника на достижение финансовых результатов (повышение объема поступлений (дохода), прибыли или снижение объема затрат)	-10 ... +10
Исполнительская и трудовая дисциплина Своевременность выполнения распоряжений руководства, наличие или отсутствие замечаний по трудовому распорядку дня	-10 ... +10
Средняя оценка с учетом знака:	

Прежде всего следует:

- Тщательно изучить значение каждого представленного критерия.
- Оценить деятельность сотрудника по каждому конкретному критерию в интервале между -10 и +10. Не стройте оценку на основе общего впечатления.
- Не позволяйте личным чувствам диктовать Вам оценку.
- Прежде чем дать оценку, вспомните типичные примеры работы и способ взаимодействия конкретного работника.

Для того чтобы расширить поле возможной оценки, шкала оценки эффективности представлена в двух крайних границах: (-10) – ниже среднего, (+10) – выше среднего. Поставьте соответствующее значение по каждому из критериев в обозначенных пределах и просчитайте среднюю оценку с учетом знака. Она и будет аттестационным показателем эффективности деятельности конкретного сотрудника.

Основываясь на произведенной выше оценке, обсудите с сотрудником возможные пути повышения эффективности его деятельности. В приведенной ниже таблице зафиксируйте три приоритетных задачи по повышению эффективности на предстоящий период. Договоритесь о сроках и критериях оценки их выполнения.

№	Сущность задачи	Критерии выполнения	Дата
1			
2			
3			

Определите, какое обучение или повышение квалификации необходимо сотруднику для повышения эффективности его деятельности и выполнения вышеобозначенных задач. Распределите их в порядке приоритетности.

№	Содержание курса обучения	Дата
1		
2		
3		

6.3.3 Современная российская практика

Следует отметить, что в настоящее время многие российские предприятия уделяют серьезное внимание обучению своего персонала, чему в немалой степени способствует серьезно поставленная работа по повышению квалификации во времена плановой экономики. Однако и подходы к этой работе в большинстве случаев тоже остались старыми, что, собственно, и объясняет невысокую эффективность обучения. Что же касается развития персонала или его оценки, то здесь ситуация менее оптимистичная. Даже сами понятия неадекватно воспринимаются не только линейными руководителями, но и кадровыми менеджерами. Например, «аттестацию» персонала в полном соответствии со старыми представлениями на предприятиях нефтяной, газовой, транспортной, строительной и лесной отраслей промышленности Ханты-Мансийского региона проводят в лучшем случае лишь один раз в три года (Лит. 12). Не удивительно, что статистика человеческих ресурсов оказывается здесь крайне неутешительной.

Вместе с тем, примеры обучения персонала российских компаний с современным менеджментом дают основания для определенного оптимизма.

6.3.4 Государственное предприятие «Адмиралтейские верфи»

Предприятие является одним из ведущих заводов в судостроительной отрасли России. Оно обладает хорошо развитой инфраструктурой, хорошими производственными помещениями, оснащенными высокопроизводительным оборудованием. За время своего существования фирма накопила и в настоящее время сохранила большой научно-технический потенциал, на ней работает высококвалифицированный персонал.

Государственное предприятие «Адмиралтейские верфи» до начала конверсии представляло собой типичное предприятие оборонного комплекса, в котором доля оборонной продукции составляла более 90%. В связи с резким сокращением оборонных заказов перед руководством предприятия встала проблема загрузки мощностей гражданской продукцией. Разработанная Правительством РФ программа «Возрождение гражданского флота России» оказалась не подкрепленной заказами на постройку судов и финансированием. В этой ситуации было принято решение самостоятельно искать заказчиков и выбирать специализацию по строительству определенных типов судов. Эта задача была успешно решена.

Подходы к подготовке персонала. Придавая большое значение внедрению современных форм управления человеческими ресурсами и несмотря на существующие финансовые сложности, руководство предприятия выделяет значительные ресурсы на повышение квалификации персонала. Примером этому служит беспрецедентное для отрасли решение создать собственный учебный центр в рамках разработанной стратегии работы с персоналом.

Учебный центр «АВ» создан в 1994 г. по приказу Генерального директора предприятия «Адмиралтейские верфи» в целях обеспечения своевременной и качественной подготовки различных категорий работников и в связи со стратегическим проектом комплексной автоматизации предприятия. Финансирование учебного центра осуществляется предприятием за счет собственных средств.

При этом одной из важных целей создания учебного центра является, по определению руководства предприятия, оптимизация издержек на подготовку и переподготовку кадров.

Весьма серьезно руководство предприятия подошло к определению статуса учебного центра. Учебный центр является подразделением предприятия «Адмиралтейские верфи» и подчиняется заместителю генерального директора — начальнику отдела труда, заработной платы и кадров. Центр объединяет несколько подразделений как уже существующих, так и находящихся на различных стадиях формирования:

- *учебный центр «Протей»* создан совместно с Государственным Морским Техническим Университетом для обучения производственного, технического и управленческого персонала (см. также модуль «Общее управление организацией: принципы и процессы») на курсах «Основы компьютерной грамотности», *Windows* и иным дисциплинам, направленным на обеспечение функционирования цехов, служб, подразделений и аппарата управления в условиях комплексной автоматизации предприятия и ориентации информационных потоков на использование компьютерных технологий. В его состав входят два компьютерных класса по девять учебных мест, оборудованных персональными компьютерами класса *IBM PC-486*, объединенных в локальную сеть, и лаборатория систем *Multi-Media*;
- *центр информационно-технологического обучения (ЦИТО)* создан при участии фирмы *KSC* (Великобритания) для обучения информационным технологиям (см. также модуль «Управление информационными ресурсами», элемент № 1) высокого уровня, которые лежат в основе концепции комплексной автоматизации предприятия и предполагают обучение по системам *CAD/CAM/CAE*, *ORACLE*, работы в среде *UNIX* и т.д. В состав входят два компьютерных класса по пять учебных мест, оборудованных серверами, рабочими и графическими станциями *Hewlett-Packard* и системами *Multi-Media*;
- *учебное сборочно-сварочное подразделение* готовит рабочих соответствующих специальностей, в основном сварщиков третьего разряда;
- *лингвистический кабинет* создан для обучения различных категорий работников предприятия иностранным языкам (в первую очередь английскому) как по общим курсам, так и по специализированным (деловой язык, технический перевод, язык для пользователей ПЭВМ, язык для работы с проектной и производственной документацией). Кабинет оснащен аудио-, видео- и компьютерной техникой;
- *бюро подготовки кадров (БПК)* – существующее производственное подразделение, в ведении которого находится подготовка рабочих и специалистов по остальным направлениям обучения, располагающее рядом учебных кабинетов и аудиторий как общего, так и специализированного назначения (кабинеты подъемно-транспортного оборудования, лакокрасочных покрытий, сосудов высокого давления и т.д.);
- *кабинет тестирования и психорелаксации* – для качественного отбора обучаемых путем проведения различного рода тестов, психологической разгрузки работников предприятия, сотрудни-

ков учебного центра и обучаемых. Кабинет оборудован аудио-, видео- и компьютерной техникой.

Кадровый состав учебного центра условно разделен на две категории работников:

- «штатные сотрудники» – постоянный состав работников, обеспечивающих функционирование учебного центра и не имеющих непосредственно преподавательских функций. В их составе:
 - административно-управленческий аппарат (начальник центра, начальники ЦИТО и УЦ «Протей», заместители начальника учебного центра);
 - инженерно-технические работники;
 - технический персонал;
 - «консультанты» – приглашенные специалисты высокой квалификации в различных областях для обеспечения подготовки и осуществления процесса обучения;
- преподаватели – их состав постоянно меняется, они и являются преподавателями и напрямую связаны с объектом производства. Для данной категории работников предусмотрены различные формы сотрудничества, в том числе почасовая оплата труда (на постоянной основе, по временному трудовому соглашению, по разовым контрактам).

Как видно из приведенного описания, главная направленность учебного центра предприятия – повышение квалификации персонала в конкретных прикладных областях, необходимых на конкретном рабочем месте, т.е. усовершенствование профессиональных навыков.

Вместе с тем, осознав важность повышения профессионализма управленческих работников предприятия и в то же время поняв сложность практического решения этой задачи силами одного учебного центра, руководство предприятия разработало *долгосрочный комплексный проект непрерывного повышения квалификации управленческих работников*. В рамках этого проекта, рассчитанного на 5 лет, осуществляется подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников управления практически всех уровней.

Предприятие инвестирует собственные средства в подготовку для своих нужд студентов по программе «Бакалавр менеджмента», а также в специализированные программы для управленцев среднего звена предприятия.

Для высшего звена управления разработана специализированная программа «Верфи-Университет».

6.3.5. Открытое акционерное общество «Санкт–Петербургский Междугородный Международный Телефон»

Международная телефонная станция Санкт-Петербурга, основанная в 1898 г., просуществовала весь советский период и в 1993 г. была преобразована в акционерное общество, она является одним из крупнейших междугородных и международных центров коммутации России. Основной задачей, стоящей перед предприятием, является обеспечение надежной, качественной и доступной телефонной связью абонентов Санкт-Петербурга, Ленинградской области и Северо-Западного региона России.

Свыше 2200 человек работает в данный момент на предприятии, в том числе 797 специалистов и руководителей. Высокий уровень заработной платы, стабильность и гарантия выплат, ряд социальных льгот, крупные инвестиции в повышение уровня специальной подготовки и квалификации персонала позволяют предприятию сохранять и укреплять кадровый потенциал.

Система обучения персонала. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в ОАО СПб ММТ строится в соответствии с целями, задачами и перспективами развития предприятия и направлена на повышение уровня профессионализма работников и освоение ими новых областей знаний и приобретение навыков, необходимых для работы в условиях рыночной экономики.

Эксплуатационный персонал предприятия обучается на специализированных курсах различного профиля, регулярно проводимых в АО «Эрикссон-Никола Тесла» (г. Загреб, Республика Хорватия), с которым предприятие связывают долгие годы тесного партнерства и сотрудничества.

Тематика обучения достаточно разнообразна. Это – обучение по курсу «Менеджер» в СПб Международном Институте Менеджмента, изучение вопросов экономической безопасности, отношений с общественностью, управления временем, мотивации персонала, формирования команд, модульного подхода к обучению кадров.

Интересно, что производственно-технический персонал, занятый непосредственно работой с клиентами, в обязательном порядке ежегодно проходит психологический тренинг.

В области экономики и финансов, наряду с традиционной тематикой – бухучет и налоговое законодательство, проводится обучение по проблемам сметного ценообразования в строительстве, рынку ценных бумаг, купле-продаже и аренде собственности, рабо-

те с арбитражами, контрактной системе найма и новым формам оплаты труда, компьютеризации системы взаиморасчетов, т.е. ознакомление с новыми проблемами, связанными со специфическими проблемами российской экономики в современных условиях.

Несмотря на серьезное внимание к проблеме подготовки и повышения квалификации, в ОАО СПб ММТ не так давно отсутствовала целостная стратегия в вопросах повышения квалификации вообще и развития менеджмента предприятия в частности. Выбор учебных заведений и предлагаемых ими программ носил субъективно-случайный характер. Исключение, пожалуй, составляла практика повышения квалификации рабочих и специалистов.

В 1995 г. в порядке развития стратегии кадровой работы ОАО СПб ММТ заключило с «Санкт-Петербургским Центром электросвязи» договор о долгосрочной программе подготовки и повышения квалификации специалистов предприятия по широкому спектру технических, финансовых, экономических и психологических дисциплин и специализаций. Данная программа основана на прогрессивных принципах, которые уже используются в ОАО СПб ММТ; они в обязательном порядке учитываются при разработке учебных мероприятий на предстоящий календарный период.

Основные принципы при формировании программы обучения:

Целевое финансирование. Правление фирмы утверждает основные направления обучения персонала в соответствии с целями и задачами предприятия, смету затрат на эти цели.

Производственная необходимость. Целевые средства на обучение рассматриваются как одна из форм инвестиций в человеческие ресурсы для реализации производственных интересов.

Ответственность. Ответственность за расходование средств несут линейные руководители, кадровые службы и должностные лица, визирующие решения, а также сами обучающиеся.

Индивидуальный подход. Решение о направлении на обучение принимается в каждом случае индивидуально с учетом:

- специализации работника и цели его обучения;
- возраста сотрудника (как правило, обучение по новым направлениям прекращается за 5 лет до наступления пенсионного возраста);
- квалификации и уровня базовой подготовки;
- результатов предварительного тестирования.

Гибкость с учетом интересов организации, Программы обучения разрабатываются с учетом конкретных потребностей подразделений в сфере производства и управления, а также особенностей направляемых на обучение групп.

Кадровое обеспечение технологических и организационных изменений. Любые организационные и технологические изменения, проекты развития должны сопровождаться расчетом потребности в персонале, своевременным подбором и обучением кадров.

Периодичность обучения. Руководители и ведущие специалисты должны проходить обучение не реже одного раза в год. Инженеры и техники — не реже одного раза в два года. Телефонисты и операторы, работающие с клиентами, — один раз в год (психологический тренинг, технологии, правила предоставления услуг и т.п.).

Увязка обучения с продвижением в должности. Присвоение очередной квалификационной категории, класса, разряда, назначение на новую должность не рассматривается без соответствующей подготовки и прохождения обучения кандидатом на повышение.

Наиболее интересными новыми аспектами планов обучения персонала ОАО СПб ММТ являются регулярные тренинги в области анализа ситуаций и готовности руководителей к организационным изменениям и языковая подготовка технических работников.

6.4. Обучение

Многим знакомо ощущение «дискомфорта первого дня» работы в новой организации или в новой должности. Знаний и квалификации в этот адаптационный период явно недостаточно, так как каждая организация уникальна и обладает только ей присущими особенностями (в литературе по менеджменту этот феномен обозначают термином «культура организации»). Как правило, первое, что делают «новички», — начинают собирать информацию о правилах гласных и негласных, о традициях и обычных процедурах, о системе отчетности и т.д. Они получают информацию, осмысливают ее и что-то изменяют в своей работе. Иначе говоря, они обучаются. Важно, что результатом такого рода обучения является не сумма знаний, не диплом или удостоверение, результатом обучения являются изменения в деятельности человека, более конкретно — в его работе.

Станислав Киселев попал в самый первый набор представительства *Andersen Consulting*, когда оно только открылось в Москве. Киселева и трех его коллег сразу же направили на подготовительные курсы в Лондон на три недели, где они обучались основам управленческого консультирования, делопроизводству, ведению деловых переговоров, методам компьютерного программирования и навыкам проведения деловых презентаций. Из Лондона их сразу отправили еще на три недели в фирменный центр *Andersen Consulting* под Чикаго. Там были примерно такие же занятия, только более интенсивные: с восьми утра до девяти вечера. В дальнейшем каждый из сотрудников московского офиса ежегодно получал *training budget*: двухне-

дельные курсы в любом из мировых учебных центров *Andersen Consulting* по своему выбору. Да, надо еще добавить, что из четырех лет работы в компании два с половиной года он проработал за границей на стажировке (правда, оплачивалась она выше, чем в Москве). В 1996 г. Станислав перешел на более высокую должность в другую консалтинговую компанию — *A.T. Kearney*. А еще через год, подкопив денег, он поступил на программу *MBA* в престижнейшую школу бизнеса *INSEAD* (Фонтенбло, Франция) — для специалиста такого уровня пройти такой трудный конкурс было уже не сложно. По окончании *INSEAD* Станислав получил работу в международной рекрутинговой компании *Egon Zehnder*, где теперь работает в должности заместителя генерального директора московского офиса.

Источник: *Использованы материалы из журнала «Деньги» № 30, 1998.*

6.4.1. Разделение ответственности между линейными руководителями и кадровыми службами

В упрощенном варианте участниками процесса обучения являются:

- Высшее руководство организации.
- Руководители среднего уровня управления.
- Руководители нижнего звена.
- Рядовые работники организации.

Очевидно, что высшее руководство нести непосредственную ответственность за обучение персонала не может — его задача определять стратегическое направление.

Руководители среднего звена непосредственно работают только с линейными руководителями, поэтому реальной ситуации в области квалификации персонала они не знают. У них нет полного представления о существующем несоответствии между реальной и необходимой квалификацией.

Таким образом, только линейные руководители могут непосредственно нести ответственность за процесс обучения работников. Во-первых, они знают все о работе, которую выполняют их подчиненные, а во-вторых, они могут реально оценить их квалификацию и компетенцию.

Персоналом управляет непосредственный руководитель

Несмотря на то, что непосредственная ответственность определена, важно помнить, что обучение, как и любой другой бизнес-процесс, нуждается в поддержке высшего руководства. Вместе с тем, к сожалению, обеспечить такую поддержку достаточно сложно, так как большинство российских менеджеров считает главной своей зада-

чей административное и техническое управление. Нередко, увы, приходится слышать высказывания руководителей всех уровней: «В нашей компании персоналом управляет менеджер по персоналу». Нонсенс! Персоналом управляет непосредственный руководитель. Соответственно и ответственность за обучение работников несет тоже он.

Что же касается роли подразделения по персоналу в процессе обучения, то она определяется, как и в других областях управления человеческими ресурсами, заведомо высоким уровнем специальных знаний, опыта, информации, которыми обладают работники этих подразделений. Схематически распределение ответственности между линейными менеджерами и отделом персонала представлено на рис. 6.1.

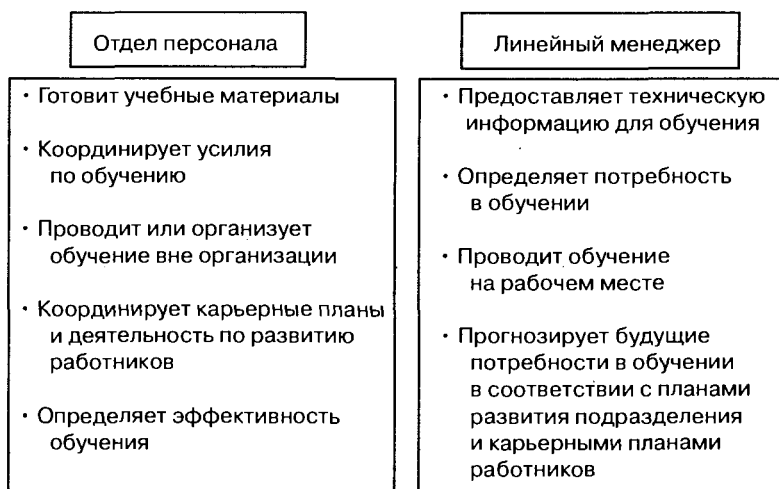


Рис. 6.1. Распределение ответственности между отделом персонала и менеджерами

6.4.2 Содержание процесса обучения

Существует множество различных мнений о том, что представляет собой обучение – систему или процесс. В сущности, все они, так или иначе, затрагивают вопросы анализа необходимости, планирования и оценки результатов обучения. Наиболее часто встречающаяся модель организации процесса обучения состоит из трех стадий (рис. 6.2):

- Анализ необходимости в обучении, включая определение целей и задач обучения.
- Организация обучения.
- Оценка результатов обучения.

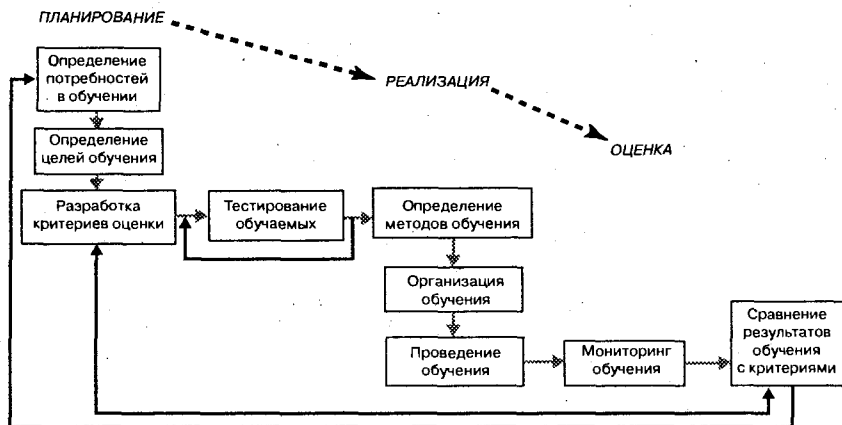


Рис. 6.2. Модель обучения персонала

6.4.3 Оценка потребностей в обучении, определение приоритетов

Оценка потребности в обучении персонала является ключевым звеном в организации обучения. От качества анализа потребности в обучении зависит эффективность затрат и результативность последующей деятельности сотрудников (Лит. 5).

Основой для анализа потребности в обучении является, как правило, бизнес-план. На его базе вы можете провести анализ того, что действительно необходимо для эффективной работы организации.

Например, если организация планирует продвигаться на новые рынки или выпускать новую продукцию, важно понять, есть ли у вас необходимые контакты, технический опыт, знание особенностей новых рынков? Адекватны ли ресурсы подразделения продаж задаче продавать новый продукт?

Если вы закупаете новое оборудование, готовы ли работники использовать это оборудование с максимальной эффективностью? Достаточен ли уровень их квалификации?

Если вы вводите новые системы, достаточно ли подготовлены те, кто будет внедрять эти системы? Смогут ли ваши работники воспользоваться преимуществами новых систем? Смогут ли они вообще работать?

Ответы на эти или другие подобные вопросы помогут вам определить общие направления, в которых необходимо проводить обучение.

Конкретизировать задачи по каждому из направлений поможет сбор и анализ информации в следующих областях:

- Управление человеческими ресурсами.
- Организационный анализ.
- Анализ рабочих операций.
- Анализ текучести кадров.
- Анализ потерь рабочего времени (болезни, опоздания, неразрешенное отсутствие).
- Управленческая информация.
- Анализ объема продаж.
- Анализ объема выпускаемой продукции.
- Анализ качества продукции и услуг.
- Анализ инцидентов и отклонений.
- Анализ финансовых показателей.
- Анализ отзывов заказчиков и покупателей.
- Информация о деятельности сотрудников.
- Анализ эффективности работы сотрудников.
- Анализ компетенции сотрудников.

Чтобы собрать, обработать и проанализировать всю эту информацию, области для анализа можно разделить на три уровня:

- *Уровень организации.* Обучение, необходимое для повышения эффективности организации в целом. Например, изменение системы ценностей, изменение идеологии и методов работы с заказчиком.
- *Уровень группы.* Цель – повышение эффективности групп. Например, изменения в бухгалтерском учете, изменения требований по технике безопасности труда, изменения в технологии производства или открытие уникального заказа.
- *Индивидуальный уровень.* Повышение эффективности работы отдельных работников. Например, использование нового оборудования, повышение компетенции в области управления, приобретение специальных навыков или освоение управленческих технологий.

Области анализа информации для определения потребности в обучении одного из санкт-петербургских совместных предприятий выглядят следующим образом.

Что необходимо проанализировать при подготовке плана обучения:

Организационный уровень

Бизнес-план, включающий соображения по маркетингу, производству, технологиям и финансам, планирование человеческих ресурсов, в том числе текучесть кадров и вакансии

Политика в области обучения
Обязательное обучение
Планирование конкретных достижений
Планы развития организации
Опросники или обследования среди сотрудников
Обязательства по обучению
Прогулы и отсутствие по болезни
Отчетность по несчастным случаям

Уровень подразделений

Должностные обязанности работников
Уровень компетенции, необходимый для определенной должности
Навыки общения работников
Навыки командной работы
Новое оборудование, технологии, процедуры
Компетенция отдельных работников

Индивидуальный уровень

Система аттестации
План развития карьеры
Записи о рабочей деятельности
Записи об образовании и обучении сотрудников
Аттестационное собеседование

Конкретный состав документов, необходимых для анализа, может варьировать в зависимости от потребностей именно вашей организации, но следует учитывать, что существуют и другие источники определения необходимости в обучении: трудовое законодательство, законодательство об охране труда, таможенное законодательство, постановления правительства, постановления местных властей и т.д.

Итогом вашего анализа необходимости обучения будут предложения о том, как с помощью обучения работников можно улучшить деятельность организации и отдельных подразделений (уровни организации и подразделений) или повысить эффективность работы отдельных сотрудников (индивидуальный уровень).

6.4.4. Цели и задачи обучения

После того, как вы определили области возможных усовершенствований, вам следует конкретизировать цели и задачи для каждого конкретного курса или направления. Для этого необходимо предпринять следующее:

- Выразить желаемые результаты обучения в виде описания необходимой реальности для организации либо конкретного сотрудника и придать им какое-либо числовое значение. Напри-

мер, сократить количество жалоб покупателей на 6%. Или – повысить скорость печати до 120 знаков в минуту. Иногда цели обучения достаточно сложно выразить в количественных единицах, и если это действительно невозможно, сделайте детальное описание того, как будет выглядеть улучшаемый процесс по завершении обучения. Вы удивитесь, обнаружив, как просто выявить факторы, которые поддаются измерению.

- Понятно описать требуемые стандарты, которые должны быть достигнуты в результате обучения. Например, четко выполнять все стадии процесса продаж, что будет подтверждаться заполнением соответствующих бланков. Или – соблюдать инструкции по безопасности.

В результате проделанной работы вы получите:

- основу для разработки учебной программы и выбора метода обучения;
- критерии для последующей оценки эффективности обучения;
- критерии отбора участников обучения.

Задание 13

Подготовьте план развития и обучения в Вашей организации, используя приведенные рекомендации (Лит. 20).

Указание: Результатом данного обследования станет разработка плана развития и обучения работников Вашего уровня квалификации _____.
(название организации)

Поэтому очень важно в ответах на вопросы постоянно учитывать особенности Вашей деятельности и деятельности Ваших коллег (а не подчиненных).

Часть 1. Деятельность предприятия

Для того чтобы Ваши суждения о потребностях в обучении руководящего персонала и специалистов предприятия были более обоснованными, изложите, пожалуйста, Ваше представление ситуации на предприятии. Ответьте как можно точнее на следующие вопросы, используя, если нужно, ключевые слова и выражения.

1. *Какие важные перемены на Вашем предприятии окажут в ближайшие годы наибольшее влияние на рынок?*

2. *Какие первоочередные проблемы возникнут на Вашем предприятии?*

Часть 2. Анализ задач

Прошлый год: Перечислите основные производственные задачи, которые Вы выполняли в прошлом году, оцените долю времени, потраченную на каждую. Сумма оценок должна составлять 100%.

Задачи	Время, %
	100%

Будущий год: Перечислите основные производственные задачи, которые, по Вашему мнению, будет необходимо выполнить в ходе Вашей деятельности в будущем году, оцените долю времени, необходимую для каждой. Сумма оценок должна составлять 100%.

Задачи	Время, %
	100%

Часть 3. Знания и навыки

Охарактеризуйте, пожалуйста, как можно подробнее те знания и навыки, которые, по Вашему мнению, будут необходимы Вам, чтобы эффективно работать в следующем году, с учетом организационных изменений и проблем, указанных Вами в части 2. Знания – это то, что человек знает (например, кредитную политику), а навыки – это то, что человек умеет (например, успешно торговать или хорошо общаться).

3. Перечислите все знания и навыки, необходимые для успешной работы, с учетом организационных изменений и проблем, указанных Вами в части 2.
4. В графе «Относительная важность» оцените относительное значение указанных знаний и навыков для успеха Вашей деятельности (1 – важно, 2 – полезно).
5. В графе «Уровень владения» оцените свой сегодняшний уровень в каждой области знаний и навыков. Можете заполнить графу с помощью своего руководителя (1 – требует совершенствования, 2 – достаточный уровень, 3 – высокий уровень).
6. Для тех позиций, которые отмечены 1 (важные) в графе 4 и 1 (требующие совершенствования) в графе 5, приведите свои соображения по улучшению соответствующих знаний и навыков до категории 1 или 2.

3. Знания и навыки	4. Относительная важность	5. Уровень владения	6. Решения

Часть 4. Система организации обучения

7. Ранжируйте, пожалуйста, следующие системы организации обучения по степени предпочтительности для Вас (1 – наиболее подходящая, 2 – менее подходящая, 3 – наименее подходящая, 4 – неподходящая). Каждую цифру можно использовать только один раз.

_____ а. Обучение вне рабочего места.

_____ б. Обучение на рабочем месте.

_____ в. Самостоятельные занятия с использованием обычных пособий.

_____ г. Самостоятельные занятия с использованием видео- или программных пособий.

8. Различные системы организации могут оказаться более или менее пригодными для разных типов обучения. Для каждого типа обучения, соответствующего Вашим потребностям, укажите наиболее подходящую систему (ы) организации обучения, поставив соответствующие буквы (а, б, в, г – согласно пункту 7) рядом с названием типа.

_____ Обучение навыкам руководства и администрирования (программа, ориентированная на развитие способностей взаимодействия с подчиненными, коллегами и руководителями).

_____ Знания о продукции и услугах (программа, направленная на развитие способностей понимать и применять знания о продукции и услугах).

_____ Системно-оперативное обучение (программа, ориентированная на развитие способностей использовать технические и системные ресурсы).

_____ Обучение с целью развития отдельных работников.

_____ Другие виды обучения: _____

Часть 5. Общие сведения

Ваша должность _____

Должность Вашего руководителя _____

Местонахождение Вашего офиса _____

6.4.5. Методы обучения

Выбор методов обучения зависит от конкретной ситуации и возможностей организации. Главное общее правило: методы обучения должны соответствовать поставленным целям и задачам обучения.

Ашриджский колледж менеджмента (*Ashridge Management College*), Великобритания, совместно с другими европейскими школами провел исследование рынка, нацеленное на изучение тенденций в предпочтениях в учебной сфере при подготовке высшего звена руководителей. Исследование выявило растущий отказ от структурированных экспертных программ, предлагаемых признанными светилами в области менеджмента большим и разнообразным аудиториям, и переход к программам, приспособленным как к ин-

% респондентов	ТИП 1 СТРУКТУРИРОВАННЫЕ ЭКСПЕРТНЫЕ КУРСЫ	ТИП 2 ИНТЕРАКТИВНЫЕ КУРСЫ	ТИП 3 КУРСЫ, АДАПТИРОВАННЫЕ К ИНДИВИДУАЛЬНЫМ УЧЕБНЫМ ПОТРЕБНОСТЯМ
ШИРОКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	13	29	51
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ТОЙ ЖЕ СТЕПЕНИ	40	52	25
МЕНЬШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	30	15	6
ОТСУТСТВИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ	16	5	18
	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствует текущей политике • Передовое мышление • Лучшие эксперты 	<ul style="list-style-type: none"> • Участие/проекты • Баланс методов обучения • Интерактивный режим 	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальная оценка • Малые группы • Последующие мероприятия
	ШКОЛЫ БИЗНЕСА АКАДЕМИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ	КОНСУЛЬТАНТЫ ЦЕНТРОВ РАЗВИТИЯ	ЦЕНТРЫ ОБУЧЕНИЯ

Рис. 6.3. Тенденции в развитии предпочтений в области обучения (доля респондентов, %)

дидуальным, так и к образовательным приоритетам организаций (Лит. 21).

В настоящее время заметное предпочтение отдается индивидуализированным программам, которые сочетают начальный диагноз потребностей с гибкой организацией учебного процесса в небольших группах, после чего устанавливается пристальный контроль за его реализацией. Отправной точкой является чаще всего оценка индивидуальных результатов и поведения в сочетании с анализом культуры организации (рис. 6.3).

Желаемым итогом является обычно непрерывное совершенствование, подкрепленное планированием действий и мероприятий, продолжающих предпринятую инициативу.

Различные организации приоритетно используют различные методы обучения, тем не менее, их список можно свети к следующим методам:

- Адаптация новопринятых или назначенных сотрудников.
- Анализ рабочих действий и процедур.
- Анализ существующих проблем и создание программ их устранения.

- Бенчмаркинг (*Benchmarking*) – оценка деятельности организации на основе стандартов деятельности подобных организаций.
- Группы и кружки качества.
- Демонстрация приемов работы.
- Дискуссии и обсуждения.
- Дистанционное обучение.
- Заочное обучение.
- Изучение и использование программного обеспечения.
- Изучение практических ситуаций.
- Индивидуальное обучение.
- Инструктаж на рабочем месте.
- Использование диагностического инструментария и анализ результатов.
- Использование пособий.
- Консультирование.
- Моделирование ситуаций.
- Наставничество.
- Обучение других сотрудников.
- Обучающее замещение.
- Ознакомление с опытом других предприятий.
- Передача полномочий (делегирование).
- Передача опыта.
- Поддержка рабочих групп.
- Подготовка документов (докладов, обзоров, докладных записок и т.д.).
- Подготовка и развитие рабочей команды.
- Подготовка пособий, руководящих документов и инструкций.
- Работа с учебными материалами (видеофильмы, подборки материалов и т.д.).
- Разработка рабочих процедур и стандартов.
- Расширение круга обязанностей.
- Ролевые игры.
- Ротация рабочих мест.
- Семинары, выставки, симпозиумы.
- Самообразование.
- Специальный набор заданий.
- Создание рабочих программ.
- Создание обучающих программ.
- Стажировки.
- Тренинг.
- Участие в выставках и других мероприятиях в качестве представителя.
- Участие в обучающих программах.

- Участие в проектах.
 - Чередование рабочих операций.
 - Чтение.
- Выбор методов обучения зависит от:
- Целей и задач обучения.
 - Прямой и косвенной стоимости обучения.
 - Срочности (времени, отпущенного на обучение).
 - Состава участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки).
 - Квалификации и компетенции преподавателей.

6.4.6. Оценка эффективности обучения

В общем виде оценить эффективность обучения можно, сравнив реальные результаты обучения с целями, которые были поставлены перед обучением с использованием установленных критериев.

Определение и оценка эффективности капиталовложений в обучение является актуальной и весьма сложной проблемой. Очевидно, что:

- Разработка программ развития управления персоналом должна быть основана на четком определении практических потребностей реальных клиентов (организаций и участников программ).
- Оценки отдачи могут отличаться для различных участников и клиентов в зависимости от их индивидуальных и корпоративных целей.

В идеале эти цели должны быть едины в том, что касается удовлетворения потребностей.

Для владельцев предприятий, высших исполнительных руководителей и предпринимателей этими целями будут:

- повышение производительности, эффективности и прибыли;
- получение общих конкурентных преимуществ;
- увеличение доли рынка и активов компании.

Для руководителей высшего звена:

- повышение эффективности управления (см. также модуль «Общее управление организацией: принципы и процессы», элемент № 2) компанией и производительности, осуществление изменений и новых проектов;
- совершенствование коллективной работы и процессов;
- разработка новых средств для достижения корпоративных целей.

Для менеджеров компаний:

- новые перспективы в карьере;
- новые возможности совершенствования работы своего сектора;

- новые методы решения задач;
- увеличение числа клиентов и более полное удовлетворение их потребностей.

Для работников предприятий:

- совершенствование условий труда;
- более активное участие в процессах принятия решений;
- более эффективное использование личного потенциала;
- большее удовлетворение от трудовой деятельности.

Для общества:

- вклад в экономическое благосостояние страны;
- увеличение поступлений в бюджет;
- новые пути решения социальных, региональных и других проблем.

Эффективность обучения можно было бы определять по формуле «3 Ц»:

Целесообразность обучения = Цели : Цена.

Сложность, однако, заключается в том, что и цели участников процесса существенно различаются, и цена, которую готов заплатить каждый из них, также разная.

Поэтому, анализируя эффективность обучения, за исключением простых и очевидных случаев (увеличение скорости печатания, например, в результате тренинга), следует прибегать к комплексному подходу.

Конкретная ситуация: «Кадры решают все...»

В первые годы перестройки руководство известного во всем мире советского машиностроительного предприятия АО «Невский Машиностроительный Завод» инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров. Сегодня, десять лет спустя после начала перестройки, на предприятии работает менее 3% прошедших обучение. Показательна при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента.

Он так оценивает эффективность этих вложений: «Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов, – все равно работают на развитие отечественного энергомашиностроения. Создавшие свои фирмы или ушедшие в другие отрасли российской экономики работают на развитие отечественной промышленности. Ну, а те немногие счастливицы, кому повезло работать в западных компаниях (часть трудится на созданном с АВВ совместном предприятии), работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо».

Наверное, можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия. А если пытаться применить популярный в управленческой среде «helicopter view» и оценить инвестиции с позиций общества? Вероятно, вполне можно говорить о действительно существенной для общества «добавленной стоимости».

Вопросы для обсуждения

1. Оцените эффективность обучения работников НМЗ.
 2. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?
 3. Какова может быть оценка акционеров предприятия по эффективности обучения работников НМЗ?
-

Контрольные вопросы

1. Каково значение обучения и оценки персонала в управлении человеческими ресурсами организации?
2. Какие методы оценки персонала из приведенных в учебном элементе наиболее приемлемы для Вашей организации?
3. Как распределяется ответственность в процессе обучения персонала между линейными руководителями и специалистами по персоналу?
4. Дайте комментарий относительно качества обучения и метода оценки персонала в представительстве корпорации FMC в конкретной ситуации «Управление по целям».

Приложения

Пакет оценки персонала компании ОТИС

PERFORMANCE APPRAISAL OTIS АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

Name	Title	Date of hire	Position start date
Ф. И. О	Должность	Принят в организацию	В должности с

Complete only those factors that are relevant to the position.

Заполните только те графы, которые имеют отношение к занимаемой должности.

Select the appropriate overall rating Выберите подходящую общую оценку	Comments/examples to support rating Комментарии/ примеры в под- держку оценки
<p>1. Process improvement <input type="checkbox"/> E Совершенствование производственных процессов и методов</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Actively participates in process improvement teams or initiatives</i> <input type="checkbox"/> F Принимает активное участие в проектах по усовершенствованию процессов • <i>Takes leadership role</i> <input type="checkbox"/> D Принимает на себя руководящую роль • <i>Enthusiastically endorses continuous process improvement</i> <input type="checkbox"/> U Активно поддерживает процесс постоянного совершенствования производственных методов 	
<p>2. Judgement/Decision-making <input type="checkbox"/> E Мнение/принятие решений</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Able to identify problems</i> <input type="checkbox"/> F Способен определить актуальные проблемы • <i>Exhibits reasoned judgement</i> <input type="checkbox"/> D Высказывает обоснованное суждение 	

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Makes practical and informed decisions</i> <input type="checkbox"/> U Принимает практические и обдуманные решения 	
<p>3. Planning and organizing <input type="checkbox"/> E</p> <p>Планирование и организация</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Carefully plans work, sets challenging goals and work schedules</i> <input type="checkbox"/> F Тщательно планирует работу, ставит перед собой сложные задачи и напряженные графики работ • <i>Organises time and resources to achieve goals</i> <input type="checkbox"/> D Организует время и ресурсы для достижения целей • <i>Makes effective use of time, meets deadlines</i> <input type="checkbox"/> U Эффективно использует время, укладывается в срок 	
<p>4. Attitude toward work <input type="checkbox"/> E</p> <p>Отношение к работе</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Committed to business goals</i> <input type="checkbox"/> F Отвечает за поставленные задачи • <i>Willing to devote time and energy to job</i> <input type="checkbox"/> D Готов посвятить время и энергию работе • <i>Exhibits professionalism and maturity</i> <input type="checkbox"/> U Демонстрирует профессионализм и зрелость 	
<p>5. Teamwork/Interpersonal skills <input type="checkbox"/> E</p> <p>Работа в группе/навыки общения</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Works with colleagues to achieve results</i> <input type="checkbox"/> F Работает с коллегами для достижения результата • <i>Initiates/facilitates team activity/solutions</i> <input type="checkbox"/> D Поощряет/способствует групповой работе/принятию решений • <i>Builds effective working relationships/gains support</i> <input type="checkbox"/> U Создает эффективные рабочие отношения с коллегами/получает поддержку 	
<p>6. Quality of work <input type="checkbox"/> E</p> <p>Качество работы</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Identifies and satisfies customer requirements</i> <input type="checkbox"/> F Определяет и удовлетворяет потребности клиента 	

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establishes and maintains high quality standards</i> <input type="checkbox"/> D Устанавливает и поддерживает высокие стандарты качества . • <i>Ensures accuracy of work produced</i> <input type="checkbox"/> U Обеспечивает качество выполняемой работы 	
<p>7. Analytical skills <input type="checkbox"/> E Аналитические навыки</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Obtains appropriate data effectively</i> <input type="checkbox"/> F Эффективно получает требуемую информацию • <i>Logically analyses data</i> <input type="checkbox"/> D Логически анализирует данные • <i>Develops practical and creative solutions</i> <input type="checkbox"/> U Предлагает практичные и творческие решения 	
<p>8. Job Knowledge/Technical Expertise <input type="checkbox"/> E Профессиональные знания/Технический опыт</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Understands all aspects of the position</i> <input type="checkbox"/> F Понимает все аспекты своей должности • <i>Applies knowledge to assigned tasks</i> <input type="checkbox"/> D Применяет знания к поставленным задачам <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> U</p>	
<p>9. Initiative and adaptability <input type="checkbox"/> E Инициатива и способность адаптироваться</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Willing to accept change</i> <input type="checkbox"/> F Охотно принимает перемены • <i>Takes initiative without continual direction</i> <input type="checkbox"/> D Берет на себя инициативу без постоянного указания <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> U</p>	
<p>10. Communication skills <input type="checkbox"/> E Навыки коммуникации</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Communicates effectively with others both verbally and in writing</i> <input type="checkbox"/> F Эффективно общается с окружающими в устной и письменной форме • <i>Listens and understands</i> <input type="checkbox"/> D Слушает и понимает <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> U</p>	

E=Exceptional Employee surpasses job requirement in all areas. Exceptional level of skill and ability.

Сотрудник превосходит должностные требования во всех областях. Исключительно высокий уровень квалификации и способностей.

F=Fully Competent Fully experienced and qualified. Consistently attains expected results.

Богатый опыт и квалификация. Постоянно достигает ожидаемых результатов.

D=Developing In need of development but moving in a positive directions. May be new to job.

Требуется дополнительное развитие, однако идет в правильном направлении. Похоже, недавно работает в этой должности.

U=Unsatisfactory Performance does not meet requirements. No recent development or progress. Improvement is essential.

Качество работы не соответствует требованиям. Отсутствие развития и прогресса. Необходимо улучшение.

LEADERSHIP SECTION

РАЗДЕЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

(To be completed only for those employees with a leadership role)

(Для заполнения лицами, занимающими руководящие должности)

<i>Select the appropriate overall rating</i> Выберите подходящую общую оценку	<i>Comments/examples to support rating</i> Комментарии/примеры в поддержку оценки
<p>11. Goal setting/Progress monitoring <input type="checkbox"/> E</p> <p>Постановка задач/контроль за выполнением</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sets meaningful goals and deadlines</i> <input type="checkbox"/> F Ставит значимые задачи и сроки их выполнения • <i>Conducts regular progress reviews</i> <input type="checkbox"/> D Проводит регулярную проверку состояния выполнения • <i>Takes corrective action when appropriate</i> <input type="checkbox"/> U При необходимости корректирует подчиненного 	
<p>12. Performance Assessment and recognition <input type="checkbox"/> E</p> <p>Оценка работы и поощрение</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gives realistic and timely feedback</i> <input type="checkbox"/> F Дает реалистичную и своевременную оценку 	

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rewards employee performance appropriately</i> <input type="checkbox"/> D Вознаграждает работника по заслугам • <i>Adresses poor performance</i> <input type="checkbox"/> U Исправляет неудовлетворительные результаты 	
<p>13. Delegating skills <input type="checkbox"/> E Навыки делегирования</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Delegates responsibility and authority</i> <input type="checkbox"/> F Делегирует ответственность и полномочия • <i>Provides clear explanations of requirements</i> <input type="checkbox"/> D Дает четкие объяснения требований • <i>Encourages active employee involvement in developing solutions</i> <input type="checkbox"/> U Поощряет активное участие сотрудников в разработке решений 	
<p>14. Subordinate development <input type="checkbox"/> E Развитие подчиненных</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Empowers and motivates employees</i> <input type="checkbox"/> F Предоставляет полномочия и мотивирует сотрудников • <i>Provides new challenges for employees</i> <input type="checkbox"/> D Ставит новые сложные задачи перед сотрудниками • <i>Committed to the Career Development Partnership</i> <input type="checkbox"/> U Поддерживает программу «Партнерство по развитию карьеры» 	
<p>15. Workforce diversity <input type="checkbox"/> E Равные возможности для всех</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Actively supports equal opportunities for all employees</i> <input type="checkbox"/> F Активно поддерживает идею равных возможностей для всех сотрудников • <i>Sensitive to employee needs</i> <input type="checkbox"/> D Внимателен к проблемам сотрудников • <i>Takes lead on Diversity issues</i> <input type="checkbox"/> U Руководит вопросами, связанными с обеспечением равных для всех возможностей 	

OVERALL PERFORMANCE RATING AND COMMENTS**ОБЩАЯ ОЦЕНКА И КОММЕНТАРИИ**

<i>Name</i> Имя				
OVERALL PERFORMANCE RATING ОБЩАЯ ОЦЕНКА	<input type="checkbox"/> E	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> U
<i>Employee job aspirations</i> Пожелания сотрудника в отношении занимаемой должности				
<i>Personal development/training needs</i> Развитие сотрудника/потребность в обучении				
<i>Employee comments</i> Комментарии сотрудника				
<i>Supervisor comments</i> Комментарии руководителя				
<i>Department head comments</i> Комментарии руководителя отдела				

ACTION PLAN
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

PERFORMANCE REVIEW**ОБЗОР ПРОВЕДЕННОЙ РАБОТЫ**

Review the job performance of the employee against the performance goals agreed
Сравнение результатов работы с поставленными ранее задачами

<i>Goals</i> Цели	<i>Assessment</i> Оценка

- *Future performance goals (Brief details of agreed measurable performance goals)*
Задачи на будущее (Краткое изложение деталей взаимно согласованных и измеряемых целей)

1.
2.
3.
4.

Employee (Сотрудник) _____

Manager/Supervisor (Руководитель) _____

Department head (Руководитель отдела) _____

Date (Дата) _____

Методы оценки персонала

Методы, используемые в системах оценки персонала (*Лит. 5*), можно разделить на четыре основных категории:

1. Система оценок, где подсчитывается общее число набранных баллов или очков (рейтинг, рейтинговые шкалы).
2. Ранжирование (выстраивание по очередности — ранжиру), в результате которого руководитель может сравнивать одного сотрудника с другим.
3. Методы ситуативной оценки.
4. Другие методы, в которых могут быть иные критерии оценки. Например, управление по целям или свободная характеристика.

Рейтинговые шкалы

Графические рейтинговые шкалы. Наиболее распространенная и старая техника. На бланке, подобном приведенному ниже (А), руководитель проставляет отметки в квадратиках, соответствующих той или иной оценке по каждому из критериев. Иногда требуется каждую оценку сопроводить письменным комментарием. Существует несколько вариаций подобных шкал. В некоторых случаях в качестве критериев оценки используется описание демонстрируемого по-

ведения (Б). В других примерах используются утверждения, описывающие разные уровни эффективности индивидуальной деятельности или отношение к работе (В).

(А)

	Превосходно	Выше среднего	Среднее	Ниже среднего	Неудовлетворительно
Качество работы, (аккуратность, своевременность, отсутствие ошибок) <i>Комментарии</i>					
Инициативность (самостоятельное выполнение работы, принятие решений) <i>Комментарии</i>					

(Б)

	Превосходные	Выше среднего	Средние	Ниже среднего	Неудовлетворительные
Знания, необходимые для работы					
	Активно предлагает новые решения	Может управлять нестандартной ситуацией	Знания соответствуют порученной работе	Справляется только с рутинной работой	Не способен выполнять работу эффективно

(В)

1. Способен работать самостоятельно, инициативен, не требует контроля	
2. В большинстве случаев работает самостоятельно, достаточно инициативен, требует незначительного контроля	
3. Имеет тенденцию дожидаться указаний со стороны руководства, не проявляет инициативы, избегает ответственности	

Список. Достаточно простая техника, базируется на списке некоторых характеристик или качеств. Если руководитель уверен, что у сотрудника присутствуют описанные характеристики или качества, он ставит соответствующую отметку в списке, если нет — оставляет бланк пустым. Оценка формируется путем подсчета положительных отметок (А).

- | | |
|--|---|
| 1. Может отделить важную информацию от второстепенной | — |
| 2. Умеет быстро найти необходимую информацию в печатных материалах | — |
| 3. Способен быстро подготовить отчет на основе полученной информации | — |
| 4. Способен находить информацию, необходимую для выполнения работы | — |

Итого: 3

Может использоваться и обратный подсчет, т.е. наименьшая оценка – по отрицательным характеристикам (Б).

- | | |
|---|---|
| 1. Часто пропускает важную информацию | |
| 2. Не в состоянии привести данные в системный вид | |
| 3. Запрашивает инструкции при выполнении простейших задач | |
| 4. Часто делает ошибки при систематизации данных | — |

При необходимости можно создать список с достаточно сложной системой прямого и обратного подсчета путем смешения положительных и отрицательных характеристик.

Процентная шкала. Оценка производится путем проставления процента в графах, определяющих уровень достижений или выполнения работы.

Например:

	Превосходное	Выше среднего	Среднее	Ниже среднего	Неудовлетворительное
Качество работы (аккуратность, своевременность, отсутствие ошибок)		35%			
Инициативность (самостоятельное выполнение работы, принятие решений)				15%	

Принудительное распределение. Достоинство этого метода заключается в том, что с его помощью можно устранить тенденцию к усреднению оценки. Кроме того, этот метод позволяет подсчитывать рейтинг в пределах одинаковых оценок. К примеру, если все ваши сотрудники получают «отлично» по какому-либо критерию, вы можете подсчитать индивидуальную разницу в пределах этой оценки. В специальной литературе этот метод называется «Принудительное распределение». Его удобно применять в организациях с

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Число предпочтений	
1	1	1	1	5	6	1	1	1	1	7 по горизонтали + 0 по вертикали = 6	7
	2	3	2	2	2	7	2	9	10	4 по горизонтали + 0 по вертикали = 4	4
		3	4	5	3	3	3	3	3	5 по горизонтали + 1 по вертикали = 6	6
			4	4	4	7	4	4	10	4 по горизонтали + 1 по вертикали = 5	5
				5	6	5	5	5	5	4 по горизонтали + 2 по вертикали = 6	6
					6	7	6	6	10	2 по горизонтали + 2 по вертикали = 4	4
						7	8	7	7	2 по горизонтали + 3 по вертикали = 5	5
							8	8	8	2 по горизонтали + 1 по вертикали = 3	3
								9	9	1 по горизонтали + 1 по вертикали = 2	2
									10	0 по горизонтали + 3 по вертикали = 3	3

очень большим числом сотрудников или если диапазон оценки очень широкий.

Ранжирование. Ранжирование является наиболее простым, понятным, быстрым и дешевым методом оценки деятельности сотрудников.

Ранжирование – это определение порядка расположения работников в некоем списке, в котором на первых местах указываются фамилии работников с наиболее высокими показателями работы, а на последних – с наиболее низкими. Наиболее известными методами являются попеременное ранжирование и ранжирование методом парных сравнений.

Попеременное ранжирование. Суть этого метода заключается в том, что ранжирование производится попеременно с разных концов списка. Сначала определяются сотрудники с наивысшим и с самым низким показателями, затем попеременно в список вносятся имена сотрудников, следующих за ними.

Например:

Имена сотрудников:

Алевтина, Африкан, Ефросинья, Епифан, Порфирий, Прасковья, Серафим, Степанида, Феодосий, Фекла.

1. Ефросинья (наивысшая оценка)
2. Порфирий (более низкая оценка)
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
9. Алевтина (менее низкая оценка)
10. Серафим (низшая оценка).

Метод парных сравнений. Этот метод основан на всех возможных парных сравнениях сотрудников. Число пар для сравнений может быть подсчитано по следующей формуле: $(n) \times (n - 1) : 2$. Например, для 5 сотрудников потребуется $(5 \times 4) : 2 = 10$ сравнений, для 30 – $(30 \times 29) : 2 = 435$. Метод ранжирования удобно использовать в организациях с небольшим числом работников. Наиболее удобный способ провести парное сравнение – построить матрицу, как показано ниже.

Путем сравнения пары работников (в данном примере обозначены номерами) выявляется предпочтение, и в клеточке на пересечении указывается имя или номер более успешного сотрудника. Подсчет числа предпочтений по горизонтали и вертикали определяет общее количество баллов. Сотрудник, получивший наибольшее количество баллов, является наиболее успешным.

Ранжирование довольно субъективный способ оценки, так как критерии оценки устанавливаются руководителем на основании собственных представлений о хорошей работе и принятых в компании стандартах. Кроме того, руководитель должен лично знать всех подчиненных. Многие организации, использующие этот метод, пытаются избежать его недостатков путем ранжирования небольших групп сотрудников непосредственными руководителями и последующего сравнения результатов.

Простота и невысокая стоимость этого метода в долгосрочной перспективе могут стать серьезным недостатком, поскольку результаты попарного ранжирования очень плохо поддаются анализу и дают слишком мало информации, необходимой для принятия долгосрочных решений.

Ситуативная оценка. В некоторых методах в качестве шкалы для оценки используется описание демонстрируемого поведения в конкретной ситуации.

Оценка критических ситуаций. Разрабатываются описания эффективных и неэффективных примеров поведения во время работы. Эти описания и являются «критическими ситуациями». На протяжении оцениваемого периода ведутся записи поведения каждого работника, в этих записях фиксируются примеры успешного и неудачного поведения в критических ситуациях. При аттестации эти записи используются в качестве основы для обсуждения работы сотрудника и для итоговой оценки. Такие записи могут быть очень полезными для руководителя, поскольку позволяют ему быть объективным при разборе ситуаций и оценке деятельности работника.

Образец записи

- 6 августа. При разборе причин, вызвавших срыв сроков выполнения работ, сотрудник А попытался скрыть его истинную причину. Оцениваемый разъяснил сотруднику А последствия сокрытия причины и объяснил, что выяснение реальных причин производится с целью их устранения, а не с целью наказания виновных. (Эффективное поведение)

- 23 сентября. Во время работ по подготовке проекта оцениваемый спровоцировал конфликт между группой конструкторов и группой технологов тем, что представил неполную информацию о требованиях заказчика. (Неэффективное поведение)

Оценка демонстрируемого поведения. Для оценки демонстрируемого поведения разрабатываются шкалы, основанные на описании поведенческих факторов. Сущность этого метода состоит в том, что стандартные шкалы привязываются к описанию примеров поведения, непосредственно относящегося к наиболее важным аспектам работы. Пример.

Категория (А) – «Отношение к клиентам»

Пример поведения	Оценка
Очень часто, вместо того чтобы проводить клиента в нужный кабинет, просит сделать это секретаря соответствующего отдела	А
Может потратить много времени, пытаясь разобраться с проблемой клиента	Б
Если не может немедленно ответить клиенту на запрос, часто говорит, что не имеет необходимой информации	В
Иногда заставляет клиента ждать, хотя имеет свободное время	Г
Часто реагирует на вопросы клиента встречными замечаниями: «Откуда я могу это знать?» или «Вы обратились не по адресу»	Д

Существует несколько вариаций категории (Б), но ее главное преимущество состоит в том, что привязка примеров поведения к шкале оценки позволяет существенно повысить объективность суждений руководителя и наметить направления для коррекции поведения подчиненного.

Категория (Б) – «Лидерство»

Пример поведения	0 – Никогда 4 – Всегда				
	0	1	2	3	4
1. Обеспечивает сотрудников необходимой поддержкой и ресурсами, обучает в целях повышения эффективности их работы	0	1	2	3	4
2. Всегда объясняет подчиненным свои требования к работе, все точно знают свои обязанности	0	1	2	3	4
3. Передает важную информацию подчиненным без задержек и искажений	0	1	2	3	4

Другие методы

Свободная характеристика. Характеристика в свободной форме (описание сильных и слабых сторон деятельности сотрудника) хорошо известна. Это достаточно простой и дешевый метод аттестации, особенно если в дополнение к характеристике используется какой-либо другой метод, например графическая шкала оценки. Характеристика достаточно эффективна в качестве основы для подготовки аттестационного собеседования с сотрудниками, так как, в отличие от других методов, свободная характеристика не ограничивает темы для обсуждения. В то же время использование ее в качестве основы для проведения аттестационного собеседования требует от руководителей высокого мастерства.

Уровень достижения цели. Оценка уровня достижения цели является элементом управления по целям. Согласно этой системе, предполагается, что сотрудник совместно с руководителем обсуждают и устанавливают цели на предстоящий период, планируют необходимые ресурсы и мероприятия, включая обучение сотрудника. По окончании установленных сроков они оценивают уровень достижения поставленных целей или причины, помешавшие их достижению. Такой метод оценки предполагает совместную работу руководителя и подчиненного. Обычно в качестве единицы оценки используют проценты или другие единицы измерения, показывающие уровень достижения целей.

Описание цели	Уровень достижения
Разработать систему управления базой данных комплектующих деталей и узлов. Срок до 25.12.96	85%
Комментарии: Цель достигнута не в полном объеме по следующим причинам: <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток машинного времени. 2. Отсрочки при разработке технического задания. 3. Несогласованность сроков представления информации отделом снабжения 	
Предприняты действия: <ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставлен персональный компьютер. 2. Определены и утверждены сроки представления данных отделом снабжения 	

Этот метод становится все более популярным, поскольку обеспечивает активное участие сотрудников в установлении целей и анализе достижений. Вместе с тем, этот метод может вызвать серьезные проблемы, если устанавливаемые цели расходятся с требованиями к реальной работе сотрудника или если они противоречат целям и культуре организации.

Учебный элемент № 7.

Системы оплаты и стимулирования персонала

Учебные цели элемента

- Дать представление о современных методиках оценки рабочего места.
- Научить определять влияние выбранной системы оплаты и стимулирования на эффективность работы персонала.
- Познакомить с современной российской и зарубежной практикой оплаты труда и поощрения персонала.

7.1. Содержание деятельности по оплате работы

Говоря об оплате, которую работник получает за свою работу, мы часто подразумеваем различное содержание. Именно поэтому следует дать определение некоторым ключевым понятиям.

Компенсационный пакет – материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, здоровья и результатов работы.

Таким образом, можно говорить о том, что компенсации («К»), которые получает работник, включают:

- Базовую оплату («О») (как правило, должностной оклад или сдельно-повременную оплату);

Должностной оклад – величина заработной платы (недельной, месячной, годовой), выраженная в денежных единицах и соответствующая определенному рабочему месту (должности) в организации.

Сдельная заработная плата – система компенсации, при которой размер вознаграждения пропорционален объему выполненной сотрудником работы.

Повременная заработная плата – система компенсации, при которой оплате подлежит проработанное количество рабочего времени;

- Премии, или переменная заработная плата («П»), обычно зависят от эффективности работы самого работника или его вклада в достижения подразделения или всей организации.

Переменная заработная плата – система вознаграждения, которая выплачивается работнику в зависимости от результатов его работы, работы подразделения или организации в целом;

- **Льготы** («Л»), имеют регулярный, но, как правило, нематериальный характер.

Льготы – часть компенсации работникам организации в виде права получения услуг, повышающих уровень их жизни.

А.В. Чумаков, начальник Приволжского ЛПУМГ:

«Что касается льгот, то сегодня можно сказать, что предприятия РАО «ГАЗПРОМ» являются одними из немногих, которые сохранили систему льгот для своих работников.

На предприятии «Югтрансгаз», например, сегодня предоставлены большие льготы матерям, чернобыльцам, участникам ВОВ, пенсионерам, заболевшим работникам. Это и 10%-ная оплата путевок в санатории и дома отдыха для участников ВОВ, ветеранов, чернобыльцев, афганцев и бесплатные путевки для матерей с больными детьми. Организовано бесплатное медицинское обслуживание в собственной поликлинике, бесплатное систематическое пользование спортивно-оздоровительными сооружениями, бесплатные дачные участки.

Предоставляется материальная помощь при рождении ребенка, в случае смерти похороны работника полностью оплачиваются. Оплачиваются на 80% дача, а для многодетных семей детский сад бесплатный. Существует система материальной помощи пенсионерам и при уходе на пенсию, ежемесячное пособие, пособие к дням рождения, оплата лечения.

Раз в месяц все работники и пенсионеры получают продовольственные товары с предприятий агропромышленного комплекса «Югтрансгаз» по льготной цене, а многодетным работникам, диабетикам и чернобыльцам продуктов выделяется в два раза больше».

Кроме этого, на размер оплаты труда могут влиять, применяемые в различных организациях и другие, часто называемые нетрадиционными, виды оплаты, например:

- **Комиссионные** – система компенсации сотрудникам подразделения продаж, при которой вознаграждение зависит от результативности продаж. Самые распространенные формы комиссионных – фиксированный процент от объема реализации, фиксированная сумма за единицу реализованной продукции.
- **Групповое вознаграждение** – система компенсации, при которой размер вознаграждения отдельного работника определяется результатами работы группы – бригады, подразделения, организации. Наиболее распространенные формы – премии, участие в прибыли, участие в экономии издержек.
- **Оплата за знания и компетенцию** – система компенсации, при которой величина заработной платы определяется уровнем квалификации, демонстрируемыми знаниями и профессиональными навыками сотрудника.

Важно понимать, что в зависимости от того, на каком этапе развития находится организация, могут приоритетно применяться различные системы компенсаций (рис. 7.1) (Лит. 1).

Виды оплаты	Базовая оплата	Конкурентная, но консервативная	Умеренная	Выше рыночной	Высокая с тенденцией к уменьшению
	Премии	Возможно приобретенные акции	Бонусы, связанные с целями, акции	Бонусы, система премий, акции	Сокращенные бонусы, система премий, ориентированная на сокращение издержек
	Льготы	Ключевые, базовые льготы	Широкие, умеренные льготы, ограниченные «доплаты» топ-менеджерам	Развитая система льгот, высокие «доплаты» топ-менеджерам	Минимальные льготы, «замороженные доплаты» топ-менеджерам
		Рождение	Рост	Стабильность	Угасание

Рис. 7.1. Система компенсации и жизненные циклы организации

В разделе «льготы» в качестве «доплат» топ-менеджерам имеются в виду разнообразные дополнительные льготы избирательного характера, адресованные только высшим руководителям крупных компаний.

Можно рекомендовать следующую общую структуру компенсационного пакета: если принять за 100% все, что получает наемный работник в организации, то его базовая ставка/оклад может составлять 40–50%, доплаты и надбавки могут доходить до 10–20%, а премии и социальные выплаты – до 30–50%.

Следует при этом также учитывать, что соотношение «базовая оплата – премии – льготы», как правило, меняется в зависимости от уровня работника организации – чем выше позиция, тем меньшую долю в компенсационном пакете составляет базовая оплата.

7.2. Процесс управления оплатой работника

В общем виде процесс управления оплатой работника в организации можно схематично представить следующим образом.

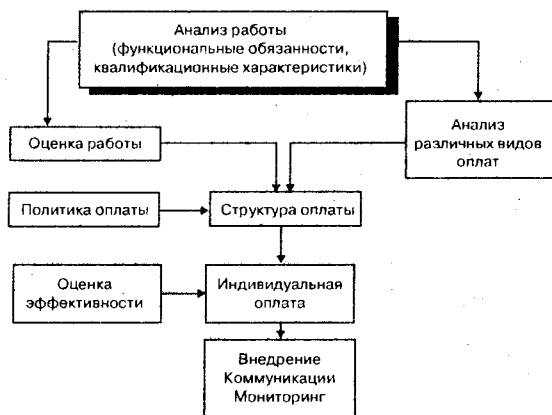


Рис. 7.2. Процесс управления оплатой работника

Отправной точкой, как видно из рис. 7.2, являются материалы анализа работы, существо которого рассмотрено выше. Наличие описаний функциональных обязанностей (см. также элемент № 4) работников и квалификационных характеристик, которые требуются для выполнения работы на каждой конкретной позиции, является неременным условием для грамотной разработки системы оплаты в организации (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Процесс определения структуры оплаты

7.2.1. Анализ различных видов оплаты

Чтобы составить представление об уровне оплаты за аналогичную работу другими работодателями, целесообразно систематически проводить анализ различных видов и уровней оплаты (табл. 7.1) (Лит. 11).

Такой анализ может быть обязанностью кадровых подразделений. Многие работодатели также полагаются на обзоры, публикуемые множеством коммерческих фирм, профессиональных ассоциаций или правительственными органами.

Таблица 7.1

Среднемесячный уровень заработной платы по Санкт-Петербургу за июнь 1998 г., руб.

Должность	ТНП	Телеком-муникации	Промышленные компании	Медицина	Средний показатель
Менеджер по персоналу	1598	1586	1067	-	1417
Офис-менеджер	1108	852	700		887
Секретарь	659	583	610	687	635
Главный бухгалтер	2137	1883	1768	-	1929
Зам. главного бухгалтера	1459	1406	1347	-	1404
Бухгалтер	739	881	750	654	756
Региональный менеджер по продажам	2573	2683	1311	1826	2098
Менеджер по внутригородским продажам	1548	1317		1628	1498
Торговый представитель (непрямые продажи)	833			786	810
Торговый представитель (прямые продажи)	676	1046	1018	648	847
Директор по маркетингу	1928	1475			1701
Менеджер по торговой марке	1514	1113	950		1192
Помощник менеджера по маркетингу	598	533			561
Менеджер по логистике	1739	1055	1184		1326
Менеджер по складским запасам	1567	633	493		898
Специалист по закупкам	986	749	770		835
Директор по производству	2463	2012	1550		2008
Менеджер по контролю качества	1623	1368	933		1308
Инженер-технолог	662	638	950		750
Инженер по сервису		883			883
Менеджер по информационным системам	2491	1583	1300		1792
Менеджер проекта (IT)	1499	1550			1525
Специалист по работе с таможенной	797	548	475		606.5

По содержанию отраслевые обзоры уровня зарплаты похожи на обзоры по регионам, но данные в них группируются по отраслям, а не по географическим районам. Таким образом, они предоставляют данные об оплате рабочих некоторых специальностей в таких отраслях, как строительство, грузоперевозки, типографское дело.

Обзоры уровня оплаты специалистов, административных, технических работников и конторских служащих содержат данные об оплате работников 80 специальностей в таких сферах, как бухгалтерский учет, юридическое обслуживание, управление персоналом, инженерное дело, химия, материально-техническое снабжение, административная и канцелярская работа, чертежное дело. В них есть информация о повременной оплате, а также о бонусах, комиссионных, компенсациях роста стоимости жизни.

На основании результатов анализа уровня оплаты работы можно построить «рыночную линию» оплаты работников, которая может стать отправной точкой для разработки подходов к оплате работников на вашем предприятии (рис. 7.4).

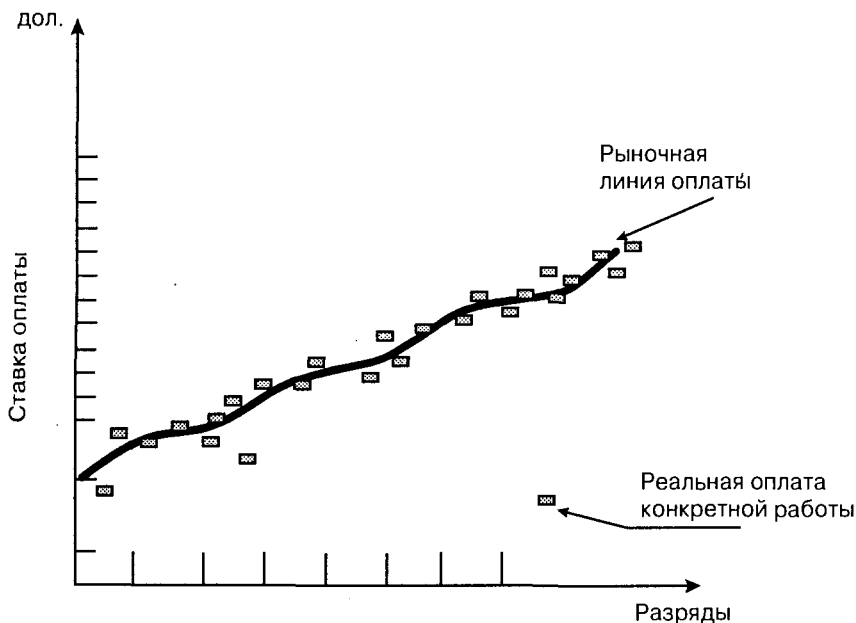


Рис. 7.4. Анализ уровня оплаты

7.2.2. Оценка работы

Цель оценки работы (*job evaluation*) – определить относительную ценность конкретной работы. Она состоит в формальном и систематическом сравнении различных видов работ и определении ценности одного вида работ в сравнении с другим. Ее конечный результат – определение иерархии оплаты.

Основа оценки работы состоит в том, чтобы сравнить содержание разных видов работ, например по требуемым физическим усилиям, уровню ответственности, навыкам

Оценка работы включает сравнение видов работ между собой по их содержанию. Существует два основных способа, которые можно использовать для сравнения нескольких видов работ. Во-первых, можно обратиться к собственной интуиции. Вы можете просто решить, что один вид работы «важнее» другого, и не углубляться в лишние раздумья, почему это так с точки зрения факторов, относящихся к конкретному виду работы.

Применяя второй способ, вы можете сравнивать виды работы друг с другом по некоторым базовым показателям, общим для всех видов работ. В управлении вознаграждением такие базовые показатели называются компенсируемыми факторами. Это те факторы, которые определяют ваше понимание содержания работы и то, как один ее вид соотносится с другим. Они также помогают определить размер вознаграждения, выплачиваемого за конкретный вид работы.

В оценке труда каждый вид работы обычно сравнивается со всеми остальными сопоставимыми видами работы по одним и тем же компенсируемым факторам. Таким образом, вы оцениваете одни и те же компоненты каждого вида работ, например по навыкам, усилиям, уровню ответственности, условиям работы, которые сопровождают каждый вид работ.

Методы оценки работы. Самый простой метод оценки работы – **ранжирование** (*ranking method*) всех видов работы, обычно на основе некоего обобщенного фактора, вроде «сложности работы» (см. табл. 7.2). Ранжирование видов работы состоит из нескольких этапов:

1. Сбор информации о характере и виде работы – первый шаг. Для каждого вида работы составляется должностная инструкция, а затем ее используют в качестве базиса для ранжирования. Иногда составляют также квалификационные требования (или карту организации работы), но обычно ранжирование работы проводится для «всей работы в целом», а не для ряда компенсируемых факторов. Таким образом, детальная перечень функциональных обязанностей работника с указанием предъявляемых к работнику требований не столь необходим для оценки работы в отличие от других методов.

Для каждого вида работы составляется должностная инструкция, а затем ее используют в качестве базиса для ранжирования. Иногда составляют также квалификационные требования (или карту организации работы), но обычно ранжирование работы проводится для «всей работы в целом», а не для ряда компенсируемых факторов. Таким образом, детальная перечень функциональных обязанностей работника с указанием предъявляемых к работнику требований не столь необходим для оценки работы в отличие от других методов.

2. Выбор экспертов и видов работ для ранжирования. Часто не имеет смысла составлять один и тот же рейтинг для всех видов работ, которые есть в организации. Более простая процедура – ранжирование видов работ по подразделениям или «по классам». При этом нет необходимости непосредственно сравнивать, скажем, работу на производстве с работой в канцелярии.

Разряд	Описание
GS-1	<p>Категории должностей, где в обязанность работника входит исполнение некоторых действий под непосредственным руководством при ограниченной свободе проявления собственных независимых суждений или при полном отсутствии такой свободы:</p> <p>а) рутинная работа в офисе, на предприятии или на государственной службе;</p> <p>б) несложная работа технического характера в научной, технической или профессиональной сфере</p>
GS-2	<p>Категории должностей, где обязанностью работника является:</p> <p>а) рутинная работа под непосредственным руководством при ограниченной свободе выражения независимых суждений в офисе, на предприятии или на государственной службе или сопоставимая техническая работа ограниченного и подчиненного характера в научной, технической или профессиональной сфере, требующая некоторой профессиональной подготовки или опыта;</p> <p>б) другая работа аналогичного свойства, сложности и ответственности, требующая подобной же квалификации</p>
GS-3	<p>Категории должностей, где обязанностью работника является:</p> <p>а) относительно сложная и ответственная работа под непосредственным или общим руководством в офисе, на предприятии или на государственной службе или сопоставимая техническая работа подчиненного характера в профессиональной, научной или технической сфере, требующая:</p> <p>(1) определенной профессиональной подготовки или опыта;</p> <p>(2) профессиональных знаний в конкретной области;</p> <p>(3) выражения независимых суждений в соответствии с хорошо известными методиками и процедурами;</p> <p>б) другая работа аналогичной значимости, сложности и ответственности, требующая сопоставимой квалификации</p>

Разряд	Описание
GS-4	Категории должностей, где обязанностью работника является: а) умеренно сложная и ответственная работа под непосредственным или общим руководством в офисе, на предприятии или на государственной службе или сопоставимая техническая работа подчиненного характера в профессиональной, научной или технической сфере, требующая средней профессиональной подготовки, а также опыта работы на должностях низшего руководящего состава или иной квалификации

Метод классификации видов работ имеет несколько преимуществ. Главное преимущество состоит в том, что большинство работодателей обычно классифицируют виды работ вне зависимости от того, какой метод оценки они используют. Они делают это, чтобы избежать неуправляемого количества видов работ. При таком методе все виды работ группируются в несколько категорий.

Недостаток этого метода состоит в трудности описания категорий или разрядов, классификация в значительной мере построена на субъективных суждениях. Все же многие работодатели успешно используют этот метод, так как затраты на использование более формализованных количественных методов (таких, как два описанных ниже метода) больше, чем обеспечиваемая ими дополнительная точность.

Таблица 7.2

Ранжирование видов труда и оплаты в *Olympia Health Care*

Ранг	Годовая зарплата, дол.
Менеджер	28 000
Старшая медсестра	27 500
Бухгалтер	19 000
Медсестра	17 500
Повар	16 000
Санитарка	13 500
Уборщица	10 500

После ранжирования становится возможным определить место необходимой должности в составленном списке и соответствующую зарплату

Балльный метод (*point method*) – более формализованный количественный метод оценки работы. Он включает определение нескольких компенсируемых факторов, причем каждый фактор присутствует в конкретном виде работы в разных степенях.

Например, пусть различные виды работ будут иметь пять степеней ответственности. Предположим, что каждой степени каждого фактора приписывается определенное количество баллов. Затем, когда оценочный комитет определит, в какой степени каждый из компенсируемых факторов («ответственность») присутствует в работе, можно будет сложить соответствующие баллы по всем факторам и получить общую балльную оценку работы. Таким образом, результатом будет количественный рейтинг каждого вида работы в баллах. Балльный метод, очевидно, один из наиболее широко используемых методов оценки.

Метод оценки работы при помощи факторного сравнения. Факторное сравнение (*factor comparison method*) – количественный метод, включающий решение вопроса, в каких видах работ выбранные компенсируемые факторы присутствуют в большей степени, чем в других. На самом деле это – усовершенствованный метод ранжирования. При ранжировании обычно смотрят на каждый вид работы как на нечто единое и неделимое и ранжируют виды работ по некоторому обобщенному критерию, например по сложности работы.

В методе факторного сравнения все виды работ ранжируются несколько раз: по одному разу на каждый выбранный компенсируемый фактор. Например, виды работ можно проранжировать сначала по компенсируемому фактору «навыки», затем их можно проранжировать по «интеллектуальному уровню» и т.д. Затем для каждого вида работы рейтинги суммируют, чтобы определить общий рейтинг. Этот метод также широко используется на практике.

7.2.3 Группировка аналогичных видов работ по тарифным разрядам

Когда с помощью того или иного метода оценки работы определена относительная ценность каждого вида работы, можно приступить к определению уровня оплаты каждого вида работ, но обычно сначала группируют виды работ в тарифные разряды. Если бы использовалось ранжирование, балльный метод или метод факторного сравнения, то можно было бы определить уровень оплаты каждого конкретного вида работы.

Крупным работодателям было бы трудно управлять такой системой вознаграждения, так как в ней, возможно, содержались бы различные тарифные ставки для сотен или даже тысяч видов работ. И даже в небольших организациях существует тенденция как можно больше упрощать структуру оплаты. Поэтому целесообразно сгруппировать аналогичные виды работ (сравнимые, например, по рейтингу, количеству набранных баллов) в тарифные разряды. Тогда,

вместо того чтобы управляться с сотнями тарифных ставок, придется сосредоточиться, скажем, на 10 или 12 тарифных разрядах.

Тарифный разряд включает приблизительно равные по сложности или важности виды работ, согласно результатам оценки работы. Если был использован балльный метод, то тарифный разряд состоит из видов работ, попадающих в один и тот же интервал по количеству баллов. Если было использовано ранжирование, то разряд состоит из всех видов работ, ранги которых отличаются на 2–3 единицы. Если использовалась классификация, то виды работ уже сгруппированы по категориям или разрядам. Обычно бывает 10–16 разрядов на каждую «группу» видов работ (производственные рабочие, канцелярские служащие).

Определение цены каждого тарифного разряда – линия оплаты.

Следующий шаг состоит в том, чтобы определить тарифную ставку для каждого тарифного разряда. (Конечно, если вы распределяете виды работы не по тарифным разрядам, то придется определять тарифную ставку для каждого конкретного вида работы.) Тарифные ставки для каждого тарифного разряда (или для каждого вида работы) обычно определяются при помощи линии оплаты.

Линия оплаты в графической форме показывает, по каким тарифным ставкам в настоящее время оплачиваются виды работы, попавшие в тот или иной разряд, и позволяет сравнивать оплату с количеством баллов или рангом каждого вида работ или разряда, определенными при оценке работы. Тарифные ставки отмечаются на вертикальной оси, а тарифные разряды (в баллах) – на горизонтальной оси. Эта линия показывает соотношение между ценностью вида работы согласно результатам оценки работы одним из методов и текущей средней тарифной ставкой разряда.

Обычно тарифные ставки на графике – это те ставки, по которым платят в организации сейчас. Если есть причины полагать, что существующие тарифные ставки значительно расходятся с превалирующими на рынке ставками оплаты аналогичной работы, то внутри каждого разряда выбирается «контрольный» вид работы и при помощи обзора оплат определяется ставка за этот вид работы. Эти новые рыночные тарифные ставки затем изображаются на графике.

Корректировка тарифных ставок. Тарифные ставки для каждого разряда корректируются, исправляются ставки, далеко отстоящие от установленной линии, и обычно разрабатывается «вилка» оплаты (*rate range*).

Большинство работодателей не оплачивают все виды работ одного и того же разряда по одной и той же ставке. Вместо этого для каждого разряда они разрабатывают «вилки», так что внутри каждого тарифного разряда может быть 10 подразрядов («ступенек») и 10 соответствующих тарифных ставок.

Другой способ изобразить «вилки» оплаты для каждого тарифного разряда – структурирование зарплат. Структура зарплаты графически изображается «вилками» тарифных ставок для каждого тарифного разряда (рис. 7.5).

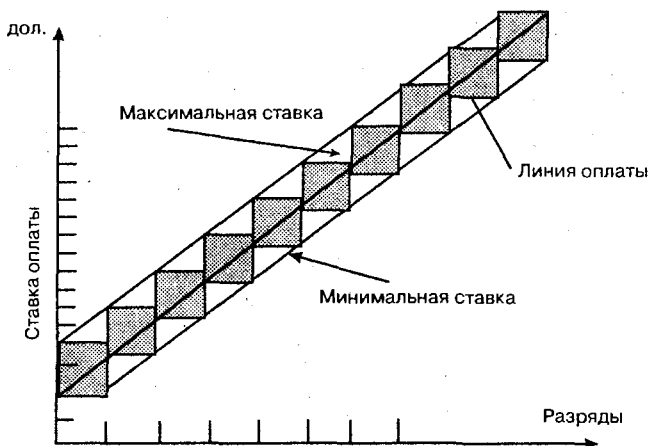


Рис. 7.5. Линия оплаты

«Вилки» тарифных разрядов дают несколько преимуществ. Позиция работодателя на рынке рабочей силы становится более гибкой. К примеру, становится проще привлекать квалифицированных высокооплачиваемых работников на должность такого разряда, где минимальная «вилка» может показаться квалифицированному работнику чересчур маленькой.

«Вилки» оплаты также позволяют обеспечить разницу в оплате работников одного и того же разряда в зависимости от качества работы или стажа. Большинство работодателей старается сделать так, чтобы «вилки» немного перекрывались и более квалифицированные работники или те, у кого стаж больше, могли получать более высокую оплату, чем те, кто находится на первой ступеньке следующего по уровню оплаты разряда.

«Вилки» оплаты обычно строят вдоль линии оплаты. Один способ – волевым решением установить минимальную и максимальную оплату для каждого разряда, например 15% от значений на кривой. Есть и другой подход: некоторые работодатели устанавливают бóльшую «вилку» для более высоких разрядов, что отражает растущее разнообразие требований и результатов для этих более сложных видов работы.

7.3. Распределение ответственности

В предыдущих учебных элементах модуля говорилось, как правило, о приоритетной роли линейного менеджера по сравнению с кадровым подразделением. Фактически при оплате труда линейный менеджер также является главным заинтересованным лицом.

Однако, учитывая серьезные методологические сложности создания современной эффективно работающей системы оплаты, роль специалистов и кадровых подразделений в целом существенно возрастает. Это видно и из приведенной схемы на рис. 7.6. Именно они разрабатывают и администрируют систему оплаты, структуру этой системы, политику организации в области оплаты работы.

Тем не менее, роль линейного руководителя трудно переоценить на этапе внедрения системы оплаты, поскольку именно он призван обеспечить адекватную систему эффективной работы персонала и определить конкретное содержание компенсационного пакета каждого работника подразделения.

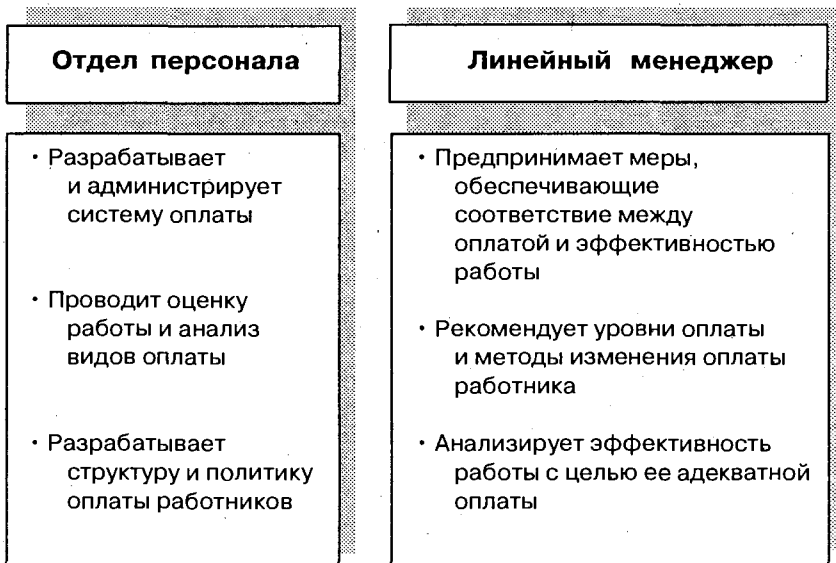


Рис. 7.6. Распределение ответственности при оплате работы

При достаточно очевидном и четко определенном различии функций и ответственности кадровых работников и линейных управляющих следует всегда помнить, что совершенно невозможно

получить сколько-нибудь эффективную систему оплаты работы без их тесного и постоянного неформального рабочего сотрудничества.

7.4. Политика организации в области оплаты

Оплата работы является одним из ключевых факторов управления человеческими ресурсами в современной организации. Обычно она четко и подробно регламентируется внутренними документами предприятия.

Многие предприятия, не ограничиваясь различными «Положениями об оплате и стимулировании работников», утвержденными тарифными системами и пр., создают в рамках политики организации по управлению человеческими ресурсами политику конкретной организации в области оплаты. Пример такого документа приведен ниже.

ОПЛАТА И СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ

ЦЕЛЬ

Цель – привести в соответствие Директивы по Политике оплаты и стимулирования и практическое понимание Работодателем – Работником вопросов оплаты и стимулирования в Компании:

ОБЪЕМ

1. Политика распространяется на всех работников, работающих в Компании на постоянной основе.
2. Временные работники, работники, занятые неполный рабочий день, по договору подряда или трудовому соглашению не подпадают под действие этой Политики.

ПОЛИТИКА

1. Базовая ставка, о которой была достигнута взаимная договоренность, в рублевом эквиваленте указывается в Трудовом договоре.
2. Размер вознаграждения зависит от квалификации, образования, стажа работы и уровня выполнения работ. Базовая ставка будет пересматриваться раз в год согласно Директивам по Политике оплаты и стимулирования Работников Компании и рекомендациям, данным руководителем работника, после прохождения ежегодной аттестации Работников.
3. Уровень базовой ставки не подлежит пересмотру в связи с политической налогообложения Правительства Российской Федерации.
4. Увеличение премий или базовой ставки не может быть обещано работнику заранее, включая обещания, даваемые при приеме на работу.
5. Компания не признает договоров о передаче оплаты работ или залогах, заключенных Работником. Компания будет производить выплату компенсаций исключительно Работнику, что автоматически освобождает Работодателя от каких-либо обязательств по выплатам третьим сторонам. Это положение применимо даже в тех случаях, когда такие договоры были заключены Работником до подписания Трудового договора с Компанией.

6. На период нетрудоспособности Работника или декретного отпуска Компания выплачивает Работнику компенсацию полностью или согласно действующему трудовому законодательству.

7. Вознаграждение может быть выплачено Работнику при выходе на пенсию в соответствующем году в размере, определяемом руководством Компании, с учетом его вклада в деятельность Компании.

8. Компания выплачивает вознаграждение своим постоянным Работникам в 5, 10, 15, 20, 25, 30 и 35-летние юбилеи непрерывной работы в Компании.

ПРОЦЕДУРЫ

1. Процедуры для выплат базовой ставки и премий регламентированы действующей Политикой оплаты и стимулирования Работников и Трудовым договором.

2. Компания выплачивает 31 декабря каждого года ежегодное добавление к оплате работы, эквивалентное базовой ставке за один месяц всем работникам, проработавшим в Компании 12 месяцев.

3. Официально зарегистрированным Работникам, которые не отработали срок 12 месяцев, будет выплачиваться ежегодное добавление к оплате работы на основании доли продолжительности взаимоотношений между Работодателем и Работником.

4. Работники, уволенные за неподобающее поведение или ушедшие из Компании по собственному желанию и перешедшие на работу в стороннюю организацию или же оставившие работу в Компании без надлежащего уведомления, не имеют права на выплату ежегодной добавки к оплате работы или премии.

5. Работникам, переведенным в дочернюю фирму Компании, будет выплачиваться ежегодная добавка к оплате работы на основе процентного соотношения. Компенсационный пакет такого работника будет полностью регулироваться процедурами и политикой следующего Работодателя — Компании.

6. Другие выплаты, такие, как командировочные и т.п., будут устанавливаться Компанией и Работником индивидуально и регулироваться согласно действующим правилам и процедурам Компании.

7. Выплаты премий и других вознаграждений производятся по решению руководства Компании согласно Политике Компании относительно премий и вознаграждений, указанной в информационно-справочном документе «Цели, Ценности и Политика Компании», а также в Положении «Общие условия трудовой деятельности», т.е. Работник не имеет права требовать выплаты таковых даже в случаях, если выплаты этих вознаграждений производились и до этого.

8. Работник обязуется возместить сумму вознаграждения или премии, выплаченную по ошибке, даже если вопрос о неправильной выплате вознаграждения не был поднят.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Руководство Компании и Подразделение человеческих ресурсов несут ответственность за внедрение данной Политики.

На некоторых предприятиях существует и подробно разработана Политика в области оплаты работы в выходные и праздничные дни.

ПОЛИТИКА ОПЛАТЫ РАБОТЫ В ВЫХОДНЫЕ И ПРАЗДНИЧНЫЕ ДНИ

ЦЕЛЬ

Данная Политика описывает правила относительно специфических вопросов использования рабочего времени, которые Наниматель считает важными для разъяснения всем работникам и установления правил.

СФЕРА ДЕЙСТВИЯ

Данная Политика применима ко всем Работникам Компании вне зависимости от того, сколько времени они проработали на Нанимателя.

ПОЛИТИКА

1. Наниматель должен дать согласие на выполнение дополнительной работы, если это обусловлено срочным характером работы.

2. Переработка — это время, отработанное свыше стандартных будних рабочих часов. Она должна быть выполнена работником при условии, что является разумной.

3. Как правило, дополнительно отработанное время должно компенсироваться равным количеством свободного времени работника. Финансовая компенсация за переработку выплачивается только в исключительных случаях.

4. Переработка для менеджеров и водителей включается в их базовую ставку.

5. Переработка не применима к работникам, находящимся в командировке.

6. Только время, потраченное в деловых целях, и работа, выполненная по выходным или во время официальных праздников РФ, а также согласно распоряжению Нанимателя, подлежит оплате согласно действующему законодательству РФ.

7. Заявления о переработке не могут рассматриваться, если было более чем 3 (три) зарегистрированных случая того, что работник не появился на рабочем месте без предупреждения или же нарушал стандарты делового поведения.

ПРОЦЕДУРЫ

1. Все подтверждения о выплате за работу в выходные или в национальные праздники должны передаваться в Отдел кадров.

2. Отдел кадров принимает на рассмотрение только следующие подтверждения:

- уведомления о командировке, подписанные и утвержденные менеджером — начальником,
- специальные бланки компенсаций за переработку Отдела кадров.

3. Как правило, компенсация выплачивается в день выплаты оплаты работы.

4. Компенсация в форме предоставления свободного времени может добавляться к ежегодному отпуску.

5. Отдел кадров должен быть информирован относительно компенсации в форме свободного времени; информация об этом предоставляется менеджером с помощью того же самого бланка запроса на компенсацию.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Отдел кадров и непосредственные начальники — менеджеры несут ответственность за данную Политику.

Нередко в политике компании по оплате работы описывается и столь деликатный для многих российских организаций вопрос, как «прозрачность» доходов работников предприятия.

Среди менеджеров компаний, действующих на российском рынке, существуют на этот счет противоположные точки зрения.

Некоторые эксперты уверены, что делать из оплаты сотрудников тайну внутри организации — значит порождать ненужную подозрительность и препятствовать созданию непринужденной атмосферы на фирме. Более того, они считают, что, насаждая секретность в вопросе доходов, российские менеджеры попросту пытаются скрыть тот факт, что доходы в компании часто распределяются несправедливо (*Лит. 22*).

В консалтинговой компании *Price Waterhouse*, несмотря на разницу в зарплатах находящихся на равных должностях сотрудников, по словам старшего менеджера отдела персонала Андрея Шибанова, сохраняется здоровая атмосфера. Это вызвано тем, что разница в зарплате берется не с потолка, а высчитывается с помощью специальных методик по результатам ежегодной аттестации. Каждому специалисту присваивается оценка, и согласно ей он получает зарплату, причем об оценке соседей ему ничего не известно.

«Индивидуальные пакеты являются конфиденциальными, — говорит Шибанов. — Это не указано в контракте, но устно обсуждается при его подписании. Так лучше — нет смысла давать повод для дополнительных разговоров на тему зарплат».

Надо отметить, что многие руководители разделяют именно такой подход к вопросам «гласности» в отношении оплаты труда. Руководители объясняют такую политику предельно просто. «Так лучше — не возникает зависти», — считает один из руководителей московского ювелирного завода «Адамас». Известны даже случаи, когда работники теряют работу из-за излишней «любопытности».

В маркетинговом агентстве *Amer-Nielsen Research* при приеме на работу сотрудника также предупреждают, что его оплата — предмет для обсуждения только с руководителем или менеджером по персоналу. «Мы стараемся подходить к работе каждого сотрудника и к ее оплате индивидуально. Если приходит сотрудник и говорит: «Хочу получать, как Петров» — это, мягко говоря, не приветствуется, хотя расследование «утечки информации» не производится и санкции к допустившему ее человеку не применяются», — говорит Татьяна Муртазина, менеджер по персоналу компании.

Тем не менее, во многих компаниях руководство предоставляет своим подчиненным полную свободу говорить или не говорить о своих доходах коллегам. При этом руководство фирмы и ее подразделений (персонала, ООТиЗ, бухгалтерия) не способствует открытию этой информации. С возможной завистью сотрудникам предоставляют разбираться самостоятельно.

«Ни случайно, ни специально компания не разглашает размера зарплат сотрудников, но политики запрета на разговоры о зарплате нет, — говорит Ирина Спасская, секретарь директора по персоналу компании *L'Oreal*. — Мы не можем запретить людям разговаривать о своей зарплате, если они друг другу доверяют. В этих случаях компания не вмешивается».

7.5. Правовые ограничения при разработке систем оплаты

Хотя современная российская практика нередко опровергает и положения Основного закона и других правовых актов Российской Федерации, тем не менее, их непременно следует учитывать в работе по управлению человеческими ресурсами. Право каждого на вознаграждение за работу без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного законом минимального размера закреплено в Конституции РФ (*статья 37*) как одно из основных конституционных прав.

В современных российских условиях широко используется *договорной способ* установления размеров вознаграждения за работу. Он практикуется как в форме коллективного, так и в форме индивидуального договора. Предоставляя сторонам трудовых отношений право свободно определять размер оплаты работы, государство отказалось от ранее действовавшего ограничения *максимальной оплаты работы*. В то же время, выполняя функцию социальной защиты работников, государство фиксирует минимальный размер оплаты работы, ниже которого размер вознаграждения за работу не может опускаться даже по обоюдному согласию работодателя и работника.

Основным методом регулирования оплаты работы со стороны государства работников бюджетной сферы остается *метод централизованного нормирования*. Такое нормирование осуществляется на федеральном уровне с помощью законов, указов Президента РФ, постановлений Правительства РФ, актов министерств и ведомств.

Несмотря на предоставление полной свободы в установлении размеров вознаграждения, государство косвенно воздействует на размер оплаты работы как отдельного работника (через подоходный налог), так и на размер фонда оплаты работ в организации путем начисления налогов на фонд оплаты работ.

При этом работодатель должен четко себе представлять статьи расходов организации, подпадающие под такие налоги. Фонд оплаты работ в организации состоит из четырех основных элементов: оплата за отработанное время; оплата за неотработанное время; единовременные поощрительные выплаты; выплаты на питание, жилье, топливо и т.д.

Кодекс законов о труде Российской Федерации предусматривает, что вид, системы оплаты работ, размеры тарифных ставок, должностных окладов, премий или иных поощрительных выплат, а также соотношение их размеров между категориями персонала *организации определяют самостоятельно* и фиксируют в коллективных договорах или иных локальных нормативных актах, одним из которых может являться Положение об оплате и материальном стимулировании работников.

Согласно статье 83 КЗоТ РФ системы оплаты могут быть различными, однако две из них являются основными, отражая *два основных способа* учета вклада в работу:

- Учет отработанного времени. При таком учете применяется повременная система оплаты работы, когда оплате подлежит отработанное количество рабочего времени.
- Учет количества произведенной работником продукции надлежащего качества либо выполненных им операций. В этом случае работа оплачивается на основе сдельной системы оплаты.

Индексация оплаты осуществляется государством в централизованном порядке на основании законов и постановлений Правительства РФ, она может проводиться и на основе договорного регулирования. Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях» в редакции от 24 ноября 1995 г. предусматривает, что соглашения и коллективные договоры могут содержать положения о механизме регулирования оплаты, исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных соглашением.

Учитывая непредсказуемость уровня инфляции в современной России, условие об индексации оплаты может быть включено по

Включите в функциональные обязанности одного из работников вашего предприятия ответственность за постоянный мониторинг и выработку соответствующих предложений в связи с постоянно происходящими изменениями российского законодательства

соглашению сторон и в трудовой договор (контракт). Более того, практика работы ведущих российских предприятий в условиях кризиса подтвердила высокую привлекательность для работников именно этого положения трудового договора.

Следует вести постоянный мониторинг правовых актов как федерального, так и местного уровней, что поможет работодателям избежать непоправимых финансовых потерь. При современной российской практике подготовки и особенно введения в действие (нередко задним числом) новых

правовых норм и законов такая мера представляется вполне разумной.

7.6. Системы оплаты работы

КЗоТ РФ определяет, что вид, системы оплаты, размеры тарифных ставок, должностных окладов, премий или иных поощрительных выплат, а также соотношение их размеров между категориями персонала организации определяют самостоятельно и фиксируют в коллективных договорах или иных локальных нормативных актах, одним из которых может являться Положение об оплате и материальном стимулировании работников (*Лит. 5*).

До недавнего времени ведущей системой оплаты являлась тарифная система. Но и в новых условиях тарифная система не теряет актуальности и обеспечивает соблюдение социальных стандартов в оплате работ равной ценности.

Тарифная система строится на основании следующих основных критериев:

- сложности выполняемой работы;
- условий работы;
- природно-климатических условий выполнения работы;
- интенсивности работы;
- характера работы.

Тарифная система – это совокупность норм (установленных централизованно или локально), обеспечивающих дифференциацию оплаты работы

Показателем *сложности выполняемой работы* является разряд, по которому тарифицируется тот или иной вид работ. В то же время разряд служит показателем уровня квалификации и самого работника. Размер оплаты работника возрастает по мере повышения разряда выполняемых им работ.

Размер оплаты работы изменяется с учетом условий ее выполнения.

Природно-климатические условия могут быть связаны с необходимостью компенсации работникам дополнительных или повышенных затрат, вызванных проживанием в определенной местности, они влияют на размер оплаты работы через районный коэффициент, на который увеличивается заработная плата работников организаций, расположенных в местностях с суровым климатом.

Интенсивность работы и ее характер также являются самостоятельными основаниями для дифференциации оплаты работы через тарифную систему.

Тарифная ставка, которая может применяться при оплате работы, представляет собой размер вознаграждения, выраженный в денежной форме, за работу повышенной сложности, произведенную в единицу времени (час, день, месяц).

Соотношение размеров тарифных ставок соответствующих разрядов определяется с помощью тарифного коэффициента, указыва-

Тарифная ставка представляет собой размер вознаграждения, выраженный в денежной форме, за работу повышенной сложности

емого в тарифной сетке для каждого разряда. Тарифный коэффициент первого разряда равен единице, и его размер не может быть ниже минимального размера заработной платы, предусмотренного законом. Данная тарифная ставка применяется для оплаты самых простых видов работы, не требующих какой-либо специальной квалификации.

Соотношение тарифных коэффициентов первого и последнего разрядов принято называть диапазоном тарифной сетки.

Более сложной модификацией может служить *матрица категорий оплаты работы/категорий работ*. В категории оплаты работы можно установить необходимое для компании количество разрядов по оплате работы. Категории работ подразумевают установление нескольких основных критериев, требуемых для эффективного выполнения заданий. Например, уровень образования, квалификации, стаж работы по специальности, характер работы (управленческий, творческий, рутинный), уровень ответственности и принятия самостоятельных решений и т.п. В клетки матрицы заносятся названия соответствующих должностей.

Однако на практике при создании такого рода документов сотрудники службы управления персоналом часто встречаются с определенными трудностями. Очевидно, что к первому тарифному разряду относится должность уборщицы служебных и производственных помещений, к последнему — директора фирмы. Расстановка всех остальных — более сложная операция, так как по одному фактору работник претендует, например, на двенадцатый разряд, а по другому «дотягивает» лишь до девятого.

Другая опасность подстерегает работников службы персонала, когда они начинают сравнивать между собой работу конкретных сотрудников. В этом случае важно абстрагироваться от конкретных лиц и рассматривать только обязанности конкретного рабочего места или должности. Упрощенно можно рекомендовать руководствоваться лишь тремя параметрами: занятостью, сложностью и ответственностью рабочего места, на основании этих параметров следует построить трудовые графики рабочего места.

Вместе с тем, проанализировав рабочие места даже только по этим параметрам, наверняка обнаружатся функционально незначимые должности, от которых безболезненно можно избавиться. Другие можно будет дозагрузить задачами, обязанности на третьих — разделить на несколько частей и т.д.

Расставив существующие в компании должности по выбранной категории оплаты, необходимо переходить к *определению денежного*

выражения первого тарифного разряда. Законодательно он не может быть ниже минимального размера оплаты труда, но реальный его размер компания может установить самостоятельно.

Практически же можно рекомендовать брать за основу не первый разряд, а разряд, относящийся к основной профессии. Предпочтительно считать основной ту профессию, которая занимает наибольший удельный вес по численности работающих. Для промышленного предприятия это может быть основной рабочий (токарь, слесарь-сборщик и т.д.), для торговой фирмы – продавец, для банка – операционист, для оптовой компании – менеджер по сбыту.

Предположим, что эти должности будут находиться на уровне 7–9 тарифных разрядов. Значит, вы берете за основу не начало, а середину диапазона и устанавливаете базовую ставку для этой должности, например пятнадцать минимальных окладов, а затем сравниваете с ней остальные должности – руководителя группы, начальника подразделения и т.д. Если же вы приняли за единицу тарифный разряд своей основной профессии, то соответственно уборщица будет на уровне 0,35–0,4 разряда.

Решение об оплате рабочих на основе системы окладов с указанием их размеров отнесено к компетенции самого предприятия. Перечни профессий таких рабочих могут быть оформлены в виде приложений к коллективным договорам или Положениям об оплате и стимулировании работников. При утверждении таких перечней может быть использован Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.

Общая численность работников, их профессиональный и квалификационный составы устанавливаются предприятием самостоятельно, равно как и система окладов для специалистов и служащих. При этом теперь не требуется соблюдать ранее действовавшие правила, касавшиеся средних размеров окладов по штатному расписанию с учетом соотношения численности работников различных категорий.

Регулирование оплаты работы на основе тарифной системы обеспечивает при определении размера вознаграждения учет не только сложности работы и условий его выполнения, но и индивидуализации результатов с учетом опыта работника, длительности непрерывного рабочего стажа работы, профессионального мастерства, знания языка, степени важности выполняемых работ, отношения к работе. Учитывается и выполнение работ в условиях, отличающихся от нормальных: в ночное, сверхурочное время; в выходные или праздничные дни и т.п.

Учет вышеназванных факторов осуществляется через *систему надбавок и доплат* к тарифным ставкам и окладам. Одни виды над-

бавок прямо предусмотрены законодательством (надбавка за классность, звание, стаж работы по специальности, непрерывную работу в одном регионе, работу в ночное время, выслугу лет и др.). Другие надбавки и доплаты устанавливаются локальными нормативными актами организации.

К числу надбавок и доплат к заработной плате, предусмотренных законодательно, можно отнести:

- доплаты за допуск к государственной тайне;
- ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы;
- выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты работы по районным коэффициентам, за работу в пустынных, безводных местностях и высокогорных районах;
- процентные надбавки за стаж работы в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями;
- доплаты за работу во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах;
- доплаты за работу в ночное время;
- оплата работы в выходные и праздничные дни;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплаты работникам за дни отдыха (отгулы), предоставленные в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ, при суммированном учете рабочего времени и в других случаях, установленных законодательством;
- доплаты работникам, постоянно занятым на подземных работах, за нормативное время их передвижения в шахте (руднике) от ствола к месту работы и обратно;
- доплаты работникам бухгалтерий за выполнение ими письменных поручений работников по перечислению страховых взносов из заработной платы;
- оплата дополнительных специальных перерывов в работе;
- выплата разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других предприятий и организаций, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы;
- выплата разницы в окладах при временном замещении.

Размеры указанных надбавок и доплат могут быть повышены по сравнению с предусмотренными законом на основе договора — как коллективного, так и индивидуального.

В современной российской практике применяются различные способы установления зависимости размера оплаты работы от ее результатов.

Предприятие самостоятельно выбирает систему оплаты тех или иных категорий сотрудников, однако такой выбор зависит от ряда факторов:

- заинтересованности в стимулировании выпуска как можно большего количества определенной продукции;
- реальности достижения этой цели с учетом особенностей технологического процесса;
- форм организации работы;
- состояния нормирования.

Повременная и сдельная системы на практике применяются, как правило, в сочетании с иными дополнительными системами оплаты, например, премиальными, в связи с чем называются: *повременно-премиальной и сдельно-премиальной* (табл. 7.3).

В реальной жизни организации «лукавят», устанавливая относительно небольшую основную оплату и варьируя общую за счет системы премирования. Уменьшать должностной оклад значительно сложнее, чем варьировать размер премии.

Таблица 7.3

Классификация систем оплаты работы

Виды оплаты работы	Системы оплаты работы	
	сдельная	повременная
Условно-постоянные	<ul style="list-style-type: none"> • прямая сдельная (поштучная) • косвенная сдельная • сдельно-прогрессивная 	<ul style="list-style-type: none"> • простая почасовая (посменная, помесечная) • повременно-премиальная (за количественные показатели – из фонда оплаты работы)
Условно-переменные	<ul style="list-style-type: none"> • сдельно-премиальная • аккордная • доплаты к часовой тарифной ставке • штрафная (дифференциальная) 	<ul style="list-style-type: none"> • должностной оклад • надбавки к окладу • доплаты к окладу • повременно-премиальная (за качественные показатели – из прибыли)

При повременной системе оплаты оплачивается проработанное время на основе тарифной ставки. В зависимости от единицы учета проработанного времени применяются тарифные ставки: часовые, дневные и месячные. Конечный заработок работника, работа которого оплачивается на основе часовой или дневной тарифных ставок, соответственно зависит от числа рабочих часов или дней, отработанных в учетном периоде. В случае применения ме-

сячной тарифной ставки для учета проработанного времени заработка работника, проработавшего полностью все рабочие дни по графику в данном месяце, не будет изменяться по месяцам в зависимости от разного числа рабочих дней в календарном месяце. Вопрос о применении конкретного вида тарифных ставок для оплаты работника или группы работников решается администрацией предприятия самостоятельно.

Сдельная система оплаты применяется там и тогда, где и когда есть реальная возможность фиксировать количественные показатели результата выполнения работы и нормировать его путем установления норм выработки, норм времени, нормированного производственного задания. По сдельной системе оплачивается количество произведенной продукции или выполненных операций при обеспечении надлежащего качества. Оплата работы производится на основе сдельных расценок, которые определяются расчетным путем — тарифная ставка по разряду выполняемой работы делится на норму выработки или данная ставка умножается на норму времени. Конечный заработок определяется путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции (выполненных операций).

В зависимости от способа подсчета при сдельной оплате применяется прямая сдельная, сдельно-прогрессивная, косвенная, аккордная система оплаты труда. При прямой сдельной оплате заработок определяется по одинаковой расценке за всю произведенную продукцию. При сдельно-прогрессивной оплате заработок в пределах установленной нормы производства продукции начисляется на основе нормальной сдельной расценки, а за продукцию, произведенную сверх нормы, — по прогрессивно нарастающим расценкам. Косвенная сдельная оплата применяется для вспомогательных рабочих, и размер их заработка здесь зависит от результатов труда основных рабочих, которых они обслуживают. Согласно *системе аккордной оплаты*, предусматривается установление размера вознаграждения за полный комплекс выполненных работ без учета производственных операций, выполненных работником.

7.7. Премияльные системы

Повременная и сдельная оплаты работы применяются в совокупности с премияльной системой. Премияльные системы закрепляются путем локального регулирования в соответствующих положениях.

Положения о премировании устанавливают конкретные показатели и условия премирования, при выполнении которых у работни-

ка возникает право требовать соответствующую премиальную выплату, а предприятие обязано ее произвести. Положения о премировании определяют показатели и условия премирования с учетом задач, которые характерны для данной категории работников в процессе достижения конечных результатов в работе.

Так, например, рабочие премируются за выполнение производственных заданий, сбережение сырья, материалов, энергии; за рост производительности в работе, повышение качества производимой продукции, освоение новой техники и технологии. Работники службы технического контроля премируются в зависимости от показателей качества (см. также модуль «Управление производительностью и качеством») выпускаемой продукции. Условия и показатели премирования руководящих работников, специалистов, служащих определяют их право на премирование за высокие конечные результаты, внедрение новейших достижений науки и техники в производство, рост производительности в работе, эффективное использование производственных потенциалов и ресурсов и т.д.

Важнейшая задача организации оплаты и стимулирования работника состоит в выборе показателей и определении условий, а также в экономическом обосновании премиальной системы. Суть обоснования сводится к расчету степени влияния системы на конечные экономические показатели работы организации (себестоимость продукции, рентабельность, производительность в работе и пр.). На каждом этапе своего развития предприятие определяет конкретные цели, на достижение которых и направляются материальные ресурсы.

Независимо от выбранного варианта премиальная система должна включать шесть основных позиций:

1. Показатели премирования.
2. Условия премирования.
3. Шкала премирования.
4. Контингент премируемых.
5. Источник премирования.
6. Размеры депремирования.

Следует постоянно помнить, что независимо от выбранной системы оплаты и материального стимулирования работника ее эффективность определяется сочетанием интересов каждого работника, структурного подразделения и компании в целом. Гармония этих интересов должна формировать систему обязательств ко вкладу и результатам в работе.

Конкретная ситуация: «Сатурн» почти не виден...

В мае 1992 г. Владимир Петров и Валерий Смирнов решили создать в Санкт-Петербурге частное предприятие по разработке прикладных компьютерных программ для нужд сельскохозяйственных предприятий. Будучи высококлассными программистами, друзья достаточно быстро разработали несколько оригинальных программных продуктов, пользующихся спросом ввиду невысокой цены, простоты и удобства в работе. Фирма «Сатурн» была без особых проволочек зарегистрирована в районной администрации и готовилась начать активно развивать свой бизнес, но...

Приятели, не имея никакого опыта реального предпринимательства, не задумывались о том, что им необходим не только привлекательный продукт, но и работник, отвечающий за правильность учета финансовой деятельности компании, – бухгалтер.

После непродолжительного анализа возможных вариантов Валерий с Владимиром остановились, по их мнению, на оптимальном. Они исходили из того, что фирма небольшая, обороты скромные, значит, и бухгалтерия должна быть не бог весть какая. Решив иметь надежного, но неквалифицированного и не слишком высокооплачиваемого бухгалтера, друзья привлекли к этой работе Машу, старую школьную знакомую Валерия, имевшую высшее гуманитарное образование и нигде до этого не работавшую. При этом партнеры договорились по возможности минимизировать издержки, связанные с персоналом.

Основатели фирмы понимали, что без некоторых инвестиций в повышение квалификации нового бухгалтера им никак не обойтись. Истратив на обучение на двухнедельных курсах бухгалтеров всего 35 дол., фирма «Сатурн» получила «дипломированного» бухгалтера. По оценке владельцев фирмы, отдача от минимальных инвестиций в развитие менеджмента компании была крайне высока «по определению», как они тогда считали.

При обсуждении возможных вариантов оплаты работы Марии друзья предложили несколько различные подходы. Валерий считал, что оплату Марии следует соотнести в некой пропорции с оплатой бухгалтеров других аналогичных компаний. Владимир же настаивал на том, что Марии следует платить часть от уровня оплаты руководителей фирмы. При этом друзья были единодушны в том, что оплата, разумеется, должна быть весьма скромной и фиксированной. Слабый намек Марии при обсуждении ее зарплаты, что неплохо бы подумать и о премиях, связанных с результатами бизнеса, встретил полное непонимание учредителей. Партнеры были совершенно уверены в полном отсутствии какой-либо связи между прибылями фирмы и эффективностью работы бухгалтера. Опять же друзья во главу угла ставили принцип «минимизации издержек», да и делиться «своей» прибылью тоже не очень-то хотелось...

В апреле 1993 г. после первой же комплексной проверки бухгалтерского учета фирмы счета «Сатурна» были арестованы налоговой инспекцией...

Вопросы для обсуждения

1. *Какие основные ошибки были допущены при определении партнерами оплаты работы Марии?*
 2. *Какие этапы процесса оплаты труда приятели «пропустили»?*
 3. *Какую форму оплаты бухгалтера «Сатурна» предложили бы Вы?*
-

Контрольные вопросы

1. *Какое место в управлении человеческими ресурсами организации занимает работа по оплате труда персонала?*
2. *Какие подходы к разработке структуры компенсационного пакета из приведенных в учебном элементе Вы используете в Вашей организации?*
3. *Какова роль линейных руководителей в определении политики оплаты работы персонала подразделения? Какова ответственность в этой работе специалистов по персоналу?*
4. *Прокомментируйте связь между оплатой труда и эффективностью работы персонала в представительстве компании FMC в конкретной ситуации «Управление по целям».*

Приложения

Современная российская практика

Наверное, благодаря тому, что работа по оплате работников относится к «видимой части айсберга» управления человеческими ресурсами, именно в этой области многие российские предприятия находятся на относительно продвинутом уровне (не говоря уже о многочисленных находках в области создания вполне легальных схем оплаты работников с целью уменьшения налогового бремени как на работодателя, так и на работника организации).

Относительно высокой просвещенности в области оплаты как линейных руководителей, так и кадровых работников, безусловно, способствует достаточно большое количество специальной литературы, справочников, пособий и пр. Ниже приведены примеры, которые могут служить подтверждением относительно неплохого состояния дел в области с оплатой работы на многих российских предприятиях.

Оплата и стимулирование работников в АКБ «АНИМАБАНК»

Система оплаты и стимулирования персонала (СОСП) в банке была разработана в целях:

- создания объективных критериев в качестве фундамента дифференциации вознаграждения;
- максимальной заинтересованности работников Банка в эффективной работе.

СОСП создавалась с учетом различий в количестве и качестве работ для различных категорий сотрудников Банка, их квалификации, условий их работы и доли вклада в совокупный результат деятельности Банка.

Объективность в установлении критериев оценки работников призвана исключить возможность межуровневых и горизонтальных конфликтов по причинам, связанным с субъективными различиями в представлениях сотрудников о справедливости. В сегодняшней России, менталитет населения которой десятилетиями складывался в условиях тоталитарной идеологии, данный аспект оказывается весьма актуальным.

В основу построения СОСП положены результаты аттестации рабочих мест по подразделениям, выраженные в системе коэффициентов, фиксирующих различия в должностных обязанностях, уровнях ответственности (критериями служат такие, как: цена ошибки, количество подчиненных и т.д.), условиях работы, уровнях квалификации специалистов.

Общая сумма вознаграждения для большинства работников Банка состоит из трех частей. Первая – неизменяемая часть, вторая часть исчисляется из суммы средств, направляемых Банком на оплату труда с учетом отработанных в данном месяце дней, вторая часть определяется руководителем подразделения и может меняться, третья часть также меняется, поскольку определяется руководством Банка.

Общая сумма имеет следующую структуру. К неизменяемой части прибавляется часть, изменяемая руководителем подразделения в пределах должностной «вилки» в рамках бюджета подразделения. Средняя величина – 25% от неизменяемой части. Как правило, размеры двух частей вознаграждения различаются в рамках подразделения на 30–40%.

К сумме двух частей добавляется часть, изменяемая руководством Банка, она составляет 0–80% части, изменяемой руководителем подразделения.

Перевод из группы с одним коэффициентом оплаты в другую зависит от повышения в должности и условий, которые в этом случае предъявляются к работнику (стаж, деловые качества, и т.д.).

Решение по переводу из одной подгруппы в другую принимает Председатель Правления Банка по предложению аттестационной комиссии. При этом наблюдается существенный рост в оплате.

Для узкого круга специалистов наиболее высокой квалификации, статусный рост которых не планируется в ближайших перспективах Банка, предусмотрена персональная надбавка сроком на полгода – год, размером в 25–50% от неизменяемой части. Такая надбавка назначается по решению Правления Банка.

Система была апробирована первоначально в трех подразделениях и после получения позитивных результатов распространена на все подразделения «АНИМАБАНКА».

В банке предусмотрен блок компенсаций:

- по болезни;
- за работу в выходные и праздничные дни.

Кроме того, в «АНИМАБАНКЕ» предусмотрена система доплат:

- за замещение должности вышестоящего руководителя (сверх бюджета подразделения до минимальной ставки замещаемого руководителя);

- за использование личного автотранспорта (в размере, в три раза превышающем государственные нормативы);
- на похороны.

Также в банке существует практика выплаты премий сотрудникам за предложения, направленные на повышение эффективности деятельности Подразделения и Банка в целом.

Для тех сотрудников, которые привлекают новых клиентов в «АНИМАБАНК», за исключением тех, кому это положено по должностным обязанностям, установлена система бонусов:

- За факт привлечения клиента полагается разовая выплата.
- Ежемесячные выплаты предлагаются в зависимости от величины средних остатков на счете (шесть категорий клиентов).

Практика деятельности многих российских банков показала, что весьма полезно сочетать политику регулирования зарплаты с социальной политикой, позволяющей обеспечить сотрудникам определенные льготы, привязывающие его к банку, в котором он работает.

В «АНИМАБАНКЕ» существует практика льготного кредитования внутри подразделения. По решению руководителя в рамках бюджета Подразделения возможны различные формы льгот для сотрудников, профессиональная деятельность которых требует поощрения.

По результатам опроса, проведенного среди руководителей ключевых подразделений Банка, 46% руководителей признают зарплату, другие виды материального вознаграждения на сегодняшний день работающими стимулами для сотрудников. В то же время 85% руководителей считают, что существующая система материального стимулирования имеет резервы дальнейшего развития. Так, некоторые руководители считают, что возможности руководителя подразделения материально стимулировать сотрудников вне рамок бюджета подразделения достаточно узкими (*Морозова О.В. Проблемы менеджмента: управление персоналом и организационным поведением в АКБ «АНИМАБАНК». Дипломный проект. ИМИСП, 1998*).

Виды льгот, используемых для различных категорий работников

Идеальный компенсационный пакет (*Лит. 23*) (который едва ли существует в какой-либо компании на практике) включает медицинское обслуживание и страхование жизни (для работника и его ближайших родственников), образовательные программы, дотацию на отдых, проезд, бесплатное питание (в некоторых компаниях оно бывает даже трехразовым), предоставление машины, мобильного

телефона, оплату детских садов и яслей, тренажерных залов и бассейнов, негосударственное пенсионное страхование, дополнительные дни к положенному по КЗоТ РФ 24-дневному отпуску.

Как правило, набор льгот в российских компаниях ограничивается сегодня 2–3 пунктами из этого идеального списка – обычно медицинское обслуживание и бесплатное питание.

Несколько иной подход демонстрируют в отношении льгот для своих работников иностранные компании, работающие в России.

Агентство по трудоустройству «Анкор» в 1998 г. провело анализ компенсационной политики различных компаний (в опросе приняли участие 29 фирм со 100%-ным иностранным капиталом). Согласно этому анализу, дополнительно к государственному *медицинское страхование* предоставляют 79% компаний, причем большинство из них оплачивают его полностью. Стоимость страховки колеблется от 500 до 1800 дол. Конечно, каждому хочется лечиться в хорошей поликлинике, в которой есть и современное оборудование, и высококлассные врачи. Если вам повезет, вы сами сможете выбрать из большого перечня медицинских учреждений наиболее привлекательные для вас (страховой договор может быть заключен не с одной, а сразу с несколькими поликлиниками, включая иностранные и частные), а если нет – будете лечиться там, где решит ваше руководство.

Такое же количество компаний (примерно 79%) оплачивает питание своих сотрудников на работе. Затраты на питание на одного работника, по данным «Анкора», колеблются от 2,5 до 8 дол. в день. В различных компаниях существует свой подход к этому вопросу: фирма может добавлять эту сумму к зарплате сотрудников, кормить в собственной столовой, заказывать доставку обедов в офис.

Понятно, что объем льгот во многих случаях зависит от занимаемой должности. На машину и сотовый телефон от фирмы чаще всего не стоит рассчитывать рядовому сотруднику. В основном эти атрибуты положены главе компании, высшему руководящему звену и реже – представителям среднего менеджмента.

Борис Крылов, руководитель отдела кадров корпорации *Compaq*, считает, что к вопросу предоставления служебных машин нужно подходить так: автомобиль должен быть предоставлен компанией не только боссам, но и тем, для кого он является «инструментом для работы» (менеджерам по продажам, специалистам по устранению неполадок и т.д.). Поэтому, по его словам, в *Compaq* многие сотрудники разъезжают на машинах, предоставленных фирмой.

Ситуация с предоставлением кредитов схожа с вышеописанной. Рассматривая вопрос о выделении ссуды, в компании обязательно примут во внимание ваш статус и зарплату. Около 40 % фирм, по данным «Анкор», предоставляют эту льготу. Проценты колеблются от 0,6 до 15%, а сроки возврата – от 1 года до 5 лет.

Не так редки случаи, когда в Москве невозможно найти нужного специалиста. Около 24% компаний сообщили форме «Анкор» о наличии политики по предоставлению льгот иногородним специалистам. При согласии нужного работника на переезд компания возмещает ему транспортные расходы (включая затраты на перевозку вещей), а также вносит арендную плату за жилье.

Система премирования и льгот в Вуктыльском газопромысловом управлении предприятия «Севергазпром»

Показатели и размеры премирования коллективов цехов, служб, участков Вуктыльского газопромыслового управления показаны в приведенной ниже таблице (подготовлено на основе курсовой работы А.А. Захарова по программе МВА «ГАЗПРОМ», 1997).

Наименование подразделения, бригады	Показатели премирования	Размер премии, в %
Цех по добыче газа и конденсата №1, для всех бригад	1. Выполнение плана по добыче газа и конденсата по цеху на 100%	30
	2. Непревышение норм расхода метанола по цеху	20
	3. Выполнение планового объема работ с фондом скважин по цеху на 100%	10
	Всего:	60
Служба АСУ, АИТМ для всех бригад, звеньев и лабораторий	1. Выполнение плана по добыче газа и конденсата по предприятию на 100%	20
	2. Выполнение планового объема работ (по бригадам, звену, лаборатории) на 100%	30
	3. Отсутствие аварийных и вынужденных остановок оборудования по причине отказа работы КИП и средств АИТМ (по бригаде, звену, лаборатории)	10
	Всего:	60
Метрологическая служба Бригада прибористов	1. Выполнение плана по добыче газа и конденсата по предприятию на 100%	20
	2. Выполнение плана ремонта средств измерения на 100%	30
	3. Отсутствие отказов средств измерения в межповерочный период по вине прибористов, производивших ремонт	10
	Всего:	60

Наряду с применением помесячного премирования за результаты хозяйственной деятельности в ВГПУ используется премирование работников за выполнение отдельных работ, имеющих важное значение для предприятия или филиала. При этом для одного работника общая сумма указанных выплат за календарный год не должна превышать 3-кратного размера месячной тарифной ставки (должностного оклада), установленного на конец отчетного года.

Для всех работников устанавливается выплата вознаграждения по итогам работы за год в соответствии с Положением, утвержденным Генеральным директором и согласованным с профсоюзным комитетом предприятия «Севергазпром», в размере, не превышающем 6-месячных тарифных ставок (должностных окладов), установленных на конец отчетного года.

Работникам ВГПУ предоставляются также и социальные льготы:

- Работникам предприятия, работающим в районах Крайнего Севера и в приравненных к ним местностях, один раз в два года производится оплата стоимости проезда к месту использования отпуска и обратно на территории стран СНГ любым видом транспорта, в том числе личным (кроме такси), а также оплата стоимости багажа до 30 кг. Членам семьи работника предприятия производится оплата один раз в два года стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно в пределах территории Российской Федерации независимо от времени использования ими отпуска. При использовании для поездки в отпуск и обратно личного транспорта возмещаются расходы по стоимости проезда железнодорожным транспортом на каждого члена семьи по наименьшей стоимости проезда кратчайшим путем (в общем вагоне пассажирского поезда).
- Работникам (семье погибшего, умершего при наличии иждивенцев), пострадавшим от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (за исключением работников, пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, допущенных при смешанной ответственности работодателя и работника в результате его грубой неосторожности и в состоянии алкогольного опьянения), выплачивается дополнительно единовременное пособие в размере:
 - при смертельном исходе и при установлении инвалидности I группы – 10 годовых заработков;
 - II группы – 5 годовых заработков с последующим трудоустройством работника при восстановлении его трудоспособности;
 - III группа – 1 годовой заработок;
 - при несчастных случаях с временной утратой трудоспособности более 4 месяцев – 0,5 годового заработка, а при получении профессионального заболевания – 1 годовой заработок.

- Производится перерасчет возмещения работодателями вреда, причиненного работнику увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением им трудовых обязанностей, исходя из новых минимальных окладов по данной профессии (разряду), должности, предусмотренных в Положении об оплате труда работников предприятия «Севергазпром», с применением районного коэффициента и выслужженной надбавки за работу в районах Севера. Производится также выплаты по возмещению вреда детям погибших при исполнении трудовых обязанностей, в том числе обучающимся в очных учебных заведениях, но не более чем до 23 лет.
- Компенсируются все расходы, связанные с погребением, в случае смерти работника в результате несчастного случая на производстве, а также смерти инвалида труда, наступившей вследствие трудового увечья либо профессионального заболевания.
- Компенсируются расходы на лечение, протезирование и другие виды медицинской и социальной помощи работникам, пострадавшим при несчастных случаях на производстве, или по заключению органов здравоохранения, установивших профзаболевание.
- Предприятие за свой счет осуществляет страхование следующих категорий работников:
 - работники травмоопасных профессий и профессий, связанных с другими рисками;
 - работники, выполнение служебных обязанностей которых связано с перевозкой и сопровождением материальных ценностей;
 - работники предприятия – авиапассажиры, на которых не распространяются обязательное страхование авиапассажиров в соответствии с законодательством Российской Федерации;
 - работники, выезжающие на отдых и лечение по путевкам, предоставленным предприятием;
 - работники на время нахождения в служебных командировках.
- Производится выплата компенсаций инвалидам труда один раз в три года (при предоставлении им путевок на лечение согласно медицинскому показанию) в размере средней стоимости путевки на момент выплаты компенсаций.
- Производится выплата единовременного пособия при выходе работника на пенсию по старости или инвалидности в соответствии с утвержденным администрацией и согласованным с профсоюзным комитетом Положением.
- Выплачивается женщинам при рождении ребенка единовременное пособие (дополнительно к государственному) в размере

10-кратной минимальной оплаты труда, установленной Правительством Российской Федерации.

- Выплачивается ежемесячное дополнительное пособие (к социальным пособиям, установленным Правительством) женщинам-работницам предприятия, находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет, в размере 50% от ставки первой ступени оплаты труда по группе 1.1. Положения об оплате труда работников предприятия «Севергазпром».
- Снижается плата за содержание детей в детских дошкольных учреждениях до 75% семьям, имеющим более двух детей при условии, что доход на одного члена семьи не превышает стоимости потребительской корзины.
- Предоставляется оплачиваемый отпуск на 3 дня, исходя из тарифной ставки (оклада), в случае:
 - смерти супругов, детей, родителей, родных братьев и сестер;
 - рождения ребенка;
 - собственной свадьбы;
 - свадьбы детей.
- Предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск, исходя из тарифной ставки (оклада), 1 сентября матерям либо другим лицам, воспитывающим детей-школьников 1–4-го классов.
- Приобретается необходимое количество путевок на лечение и отдых работников и их детей с оплатой в соответствии с утвержденным Положением.
- Компенсируются затраты на медицинское обслуживание работников согласно утвержденному Положению.
- Выплачивается пособие на удешевление питания в соответствии с утвержденным Положением.
- Производятся выплаты неработающим пенсионерам в следующих размерах от ставки первой ступени оплаты труда по группе 1.1. Положения об оплате труда работников предприятия «Севергазпром»:
 - 0,20 – неработающим пенсионерам, состоящим на учете (ежемесячно), с учетом районного коэффициента;
 - 0,25 – участникам Великой Отечественной войны (ежемесячно), с учетом районного коэффициента.
- Оказывается единовременная материальная помощь:
 - а) в размере первой ступени оплаты труда по группе 1.1. Положения об оплате труда работников предприятия «Севергазпром»:
 - многочленным семьям; одиноким матерям, вдовам (вдовцам), женщинам, воспитывающим детей без мужа; мужчинам, воспитывающим детей без жены; работнику, вернувшемуся со

срочной службы в Вооруженных Силах и ранее работавшему на предприятии «Севергазпром»; молодым работникам, вступившим в первый брак; по случаю рождения ребенка; работающим участникам Великой Отечественной войны; воинам-интернационалистам; участникам ликвидации аварии на Чернобыльской АЭС, имеющим удостоверение установленного образца.

- б) 1,5 ставки первой ступени оплаты труда по группе 1.1. Положения об оплате труда работников предприятия «Севергазпром» и 50% стоимости представленных билетов за проезд в связи со смертью близких родственников (мужа, жены, детей, родителей, родных братьев и сестер).
- в) 20% от суммы материального ущерба, но не более 20-кратной ставки первой ступени оплаты труда по группе 1.1. Положения об оплате труда работников предприятия «Севергазпром» в случае стихийных бедствий, кражи домашнего имущества и т.д.
- Оплачивается один раз в пять лет стоимость работ по ремонту жилья из расчета на одну комнату в квартире:
 - участникам Великой Отечественной войны, работникам и пенсионерам, получившим инвалидность на производстве, в размере ставки первой ступени оплаты труда по группе 1.1. Положения об оплате труда работников предприятия «Севергазпром»;
 - малообеспеченным семьям, неработающим пенсионерам в размере 0,5 ставки первой ступени оплаты труда по группе 1.1. Положения об оплате труда работников предприятия «Севергазпром».
- Обеспечивается 100%-ная оплата коммунальных услуг, за телефон, радиоточку неработающим участникам Великой Отечественной войны.
- В случае смерти работника и неработающего пенсионера предприятия «Севергазпром» расходы по похоронам производятся за счет предприятия до семикратной ставки первой ступени оплаты труда по группе 1.1. Положения об оплате труда работников предприятия «Севергазпром» или оказывается материальная помощь родственникам умершего в том же размере.

Учебный элемент № 8. Эффективность управления человеческими ресурсами

О качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая в единое целое.

А. Морита

Учебные цели элемента

- Дать представление о современных методах оценки эффективности управления человеческими ресурсами.
- Научить понимать существо аудита человеческих ресурсов.
- Познакомить с основными методами решения проблем управления человеческими ресурсами.

8.1. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

Эффективное руководство человеческими ресурсами организации составляет неотъемлемую часть производительности и достижения работниками и организациями, в которых они работают, своих целей. Разнообразные аспекты управления человеческими ресурсами, которые рассматривались в предыдущих учебных элементах, требуют, чтобы профессиональные кадровые работники, точно так же, как и все менеджеры в организации, постоянно оценивали эффективность своей деятельности по управлению человеческими ресурсами, для того чтобы те, кто работает в этой организации, стали настоящими человеческими ресурсами.

Необходимо обеспечить высокую эффективность работы на всех участках описанной ранее «технологической цепочки» управления персоналом, в том числе используя широко распространенную в мире систему «Всеобщего управления качеством» (*Total Quality Management*) (см. также модуль «Управление производительностью и качеством», элемент № 4). Лишь при этом условии можно добиться стабильно высокой эффективности деятельности.

Важно, чтобы кадровые подразделения в организациях понимали необходимость оценки эффективности своих собственных действий. Для того чтобы оценить эффективность управления человеческими ресурсами должным образом, необходима сложная система учета, сбора информации, прикладных исследований и формальная система коммуникаций. Об этом и пойдет речь в настоящем учебном элементе.

8.2. Аудит человеческих ресурсов

Одним из наиболее распространенных средств оценки эффективности управления человеческими ресурсами является оценка человеческих ресурсов методами аудита, подобными аудиту финансовому. Развитие и применение статистической отчетности и дан-

Аудит человеческих ресурсов представляет собой формализованные действия, направленные на изучение и оценку текущего состояния человеческих ресурсов в организации

ных, получаемых в ходе исследований, аудит персонала помогает оценить, насколько успешно осуществляется деятельность по управлению человеческими ресурсами.

Обычно можно рекомендовать начинать аудит человеческих ресурсов с определения руководством организации целей, которых оно хочет достичь в ходе аудиторской проверки.

Аудиторская проверка позволяет сравнить фактическое состояние управления человеческими ресурсами с поставленными целями. Часто для этого применяют проверочные списки, подобные приведенным ниже.

АУДИТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Данные аудиторской проверки управления человеческими ресурсами позволяют оценить степень того, насколько организация использует основные подходы к управлению персоналом и насколько хорошо они реализуются. Определяя свой рейтинг, учитывайте также и то, как другие менеджеры и служащие оценили бы эти же виды деятельности. Общее количество баллов покажет основную область действий, направленных на улучшение управления человеческими ресурсами в вашей организации.

Инструкция: по каждой позиции поставьте свой рейтинг по следующей шкале:

ОЧЕНЬ ХОРОШО (полный, текущий и хорошо выполненный)	3 балла
АДЕКВАТНОЕ (требуется лишь небольшого обновления)	2 балла
СЛАБОЕ (требуется серьезных улучшений, изменений)	1 балл
В ОСНОВНОМ НЕ СУЩЕСТВУЕТ	0 баллов

**I. СООТВЕТСТВИЕ
ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫМ
ТРЕБОВАНИЯМ**

1. Требование в отношении равных возможностей найма
2. Иммиграционная реформа
3. Техника безопасности
4. Законодательство в отношении заработной платы и рабочего времени
5. Формулировки произвольного трудоустройства
6. Защита прав на частную жизнь
7. Отчетность

**II. ПРИОБРЕТЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

8. Действующие функциональные обязанности и квалификационные характеристики
9. Оценки спроса и предложения (за трехлетний период)
10. Процесс и процедуры найма
11. Отборочные собеседования, связанные с работой
12. Процедуры медицинского осмотра

**III. СОХРАНЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

13. Официальная система заработной платы/окладов
14. Текущие программы/опции по льготам
15. Управление контролем доходов-расходов
16. Программы признания заслуг служащего
17. Руководство для работника/руководство для персонала в отношении правил внутри компании
18. Контроль прогулов и текучести кадров
19. Процесс рассмотрения жалоб
20. Системы ведения учета/информации персонала

**IV. РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ
РЕСУРСОВ**

21. Программы ориентации для новых служащих
22. Программы обучения рабочим навыкам
23. Программы развития работников
24. Оценка уровня выполнения работы
25. Подготовка менеджеров на основе информации, полученной при оценках

ВСЕГО БАЛЛОВ

Подсчет баллов при аудите по управлению персоналом

Оцените полученные при аудите управления человеческими ресурсами баллы следующим образом:

Деятельность по управлению персоналом является исчерпывающей, эффективной и отвечает всем законодательным требованиям.

Деятельность по управлению персоналом выполняется адекватно, однако не является исчерпывающей или эффективной настолько, насколько должна быть. Кроме того, вероятно, присутствует некоторый потенциал в отношении нарушения законодательных требований.

Существуют крупные проблемы по управлению персоналом, и необходимо уделение значительного внимания для того, чтобы расширить и изменить деятельность по управлению персоналом, принятую в организации.

Существует серьезная возможность привлечения к суду за несоответствие законодательным требованиям, и, вероятно, что решению существенных проблем по управлению персоналом не уделяется должного внимания.

Для оценки эффективности управления персоналом при аудите человеческих ресурсов могут применяться самые различные источники изучения. Полезно ознакомиться со всеми имеющимися в организации документами, относящимися к вопросам управления человеческими ресурсами. Разумеется, в этом немалую помощь может оказать именно кадровое подразделение.

Несмотря на существующие различия в стандартах, принятых в различных организациях, обычно изучаются руководства для работников, организационные графики, должностные описания и многие из тех форм, что применяются при проведении оценки выполнения, установлении льгот, а также при заключении коллективных договоров с профсоюзами. Перечень возможных источников информации одной из фирм приведен ниже:

- | | |
|---|---|
| • Происшествия | • Данные о рынке рабочей силы |
| • Получение трудоустройства | • Увольнения |
| • Потенциал служебного роста | • Должностные инструкции |
| • Наблюдение за кандидатом | • Квалификационные требования |
| • Результаты собеседований | • Прибавки к заработной плате |
| • Текучесть кадров | • Программы обучения |
| • Должностные переводы | • Персональные учетные данные |
| • Оплата работы | • Утверждающие действия |
| • Рабочее расписание | • Медицинские данные |
| • Оценки, полученные при тестировании | • Пользование страховкой |
| • Оценки выполнения | • Выбор служащим определенных льгот |
| • Жалобы | • Заседания комитетов |
| • Здоровье на производстве | • Расходы на вербовку |
| • Участие в конкурсе на занятие вакантной должности | • Результаты опроса для выявления различных аспектов отношения к работе/морального духа |
| • Выходные собеседования | |
| • Открытые вакансии | |

Источник: Шекшня С.В. *Управление персоналом современной организации*. М.: Библиотека журнала «Управление персоналом», 1996.

Задание 14

Составьте перечень источников информации для проведения аудита человеческих ресурсов в Вашей организации.

Кроме того, проводятся перекрестные собеседования с руководителями различных уровней, менеджерами, мастерами, бригадирами, а также со специалистами кадровых подразделений для получения наиболее полной информации о практике и проблемах управления персоналом организации.

Поскольку речь идет о внутреннем аудите, очевидна возможность возникновения конфликта интересов кадровых подразделений при подведении итогов аудирования. Именно поэтому многие организации привлекают для этой работы сторонних консультантов. Полученные при этом выводы могут быть гораздо более объективными.

Независимо от того, кто проводит аудиторскую проверку, важно подготовить письменный отчет. Этот отчет должен описывать применявшуюся методику аудита, давать формулировку конкретных наблюдений в отношении состояния управления человеческими ресурсами и выносить рекомендации по необходимым улучшениям.

Заключительный отчет должен направляться в адрес высшего руководства организации, а также доводиться до сведения работников кадровых подразделений, для того чтобы добиться более высокой степени приверженности внедрению этих рекомендаций.

8.2.1. Этические аспекты аудиторской проверки

Вопросы доступа к информации о работнике являются весьма сложными и деликатными. С одной стороны, для определения эффективности управления человеческими ресурсами организации желательно иметь максимально полную информацию об этих ресурсах. С другой стороны, каждый работник должен быть уверен в определенной степени конфиденциальности информации, которую он сообщает о себе кадровым подразделениям.

Кроме того, важно помнить, что одним из этических аспектов, на которые регулярно должны обращать внимание специалисты кадровых подразделений, является право работника на проверку информации, хранящейся в файле этого служащего. Связанными с этим вопросами являются типы информации, которые хранятся в этих файлах, и методы, применяемые для получения этой информации.

Среди наиболее распространенных учетных данных, которые ведутся работодателями, следует отметить данные по оценкам выполнения, историю получения различных ставок заработной платы, а также данные о применявшихся мерах дисциплинарного воздействия.

Считается полезным, если служащим предоставляется возможность давать дополнительные данные или высказывать свои возражения в отношении точности содержащихся в их файлах подробностей. Фактически позволение работникам давать свои комментарии или исправлять подробности в своих личных файлах обеспечивает точность ведения учета человеческих ресурсов организации.

Тем не менее, многие работодатели предпочитают иметь некоторую информацию о своих работниках, с которой самим работникам знакомиться не позволяют. Реализуется такая практика путем заведения нескольких личных дел (файлов) на одного и того же работника. Могут заводиться следующие файлы:

1. Текущий файл, содержащий лишь информацию о служащем за последние несколько лет.
2. Конфиденциальный файл, содержащий такую информацию, как рекомендательные письма и оценки возможности служебного роста.
3. Конфиденциальный медицинский файл для профессий, требующих медицинского освидетельствования.
4. Индивидуальный файл персонала, содержащий старую информацию, которая не является конфиденциальной и не относится к медицинским льготам.

8.3. Оценка человеческих ресурсов при помощи исследования

Учетные записи и данные могут предоставить отличный источник информации, когда организация аудирует или оценивает эффективность любого подразделения. Они также представляют собой основу для исследования возможных причин проблем в управлении человеческими ресурсами.

Проблемой, с которой часто сталкиваются организации в отношении ведения учета человеческих ресурсов, является неспособность найти нужную информацию без серьезных сложностей. Возможно, гораздо чаще принимались бы лучшие решения по управлению персоналом, если бы менеджеры имели более полную и достоверную информацию по таким, например, вопросам, как причины или степень тяжести несчастных случаев, причины прогулов.

Однако во многих организациях доступ к подобной информации не так-то прост. Вероятно, существует определенная граница, за пределами которой затраты на ведение учета становятся выше, чем стоят сами учетные данные. Решением этой актуальной для многих современных организаций проблемы является хорошо построенная информационная система (см. также модуль «Управление информационными ресурсами», элемент № 2) по человеческим ресурсам.

8.4. Информационная система о человеческих ресурсах

Ранее уже говорилось о целесообразности использования современных программных продуктов для целей кадрового менеджмента (см. также элемент № 1). В данном учебном элементе привлекается внимание к созданию именно комплексной информационной системы для управления персоналом. Информационная система о человеческих ресурсах, как правило, представляет собой интегрированную систему, построенную для обеспечения информацией, применяемую при принятии решений в отношении персонала.

8.4.1. Цели информационной системы управления персоналом

Существует несколько объективных причин тому, почему организации внедряют информационные системы управления персоналом (рис. 8.1).

- Многие виды деятельности по управлению персоналом могут выполняться более эффективно с меньшим объемом необходимой для обработки документации. Имея систему постоянно действующего ввода данных, требуется хранить гораздо меньшее количество бланков и делать меньше записей вручную.

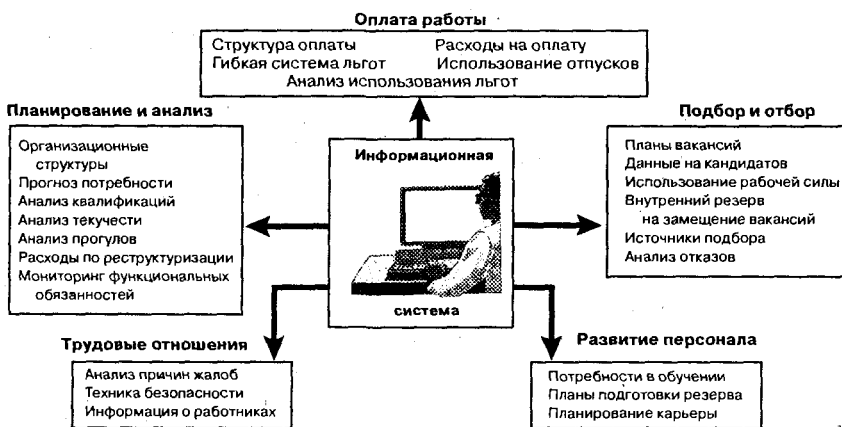


Рис. 8.1. Деятельность по управлению персоналом – элементы информационной системы

- Информация, которая требуется руководству для принятия решений, может представляться быстрее и проще. Например, вместо того чтобы проводить ручную анализ текучести кадров по отделам, стажу работы в компании и образовательному уровню, специалисты могут составлять подобные отчеты быстро при помощи информационной системы, используя ее возможности сортировки и анализа информации.
- Поскольку эффективное управление человеческими ресурсами приобретает все большее стратегическое значение во многих организациях, информационная система весьма эффективна и при стратегическом планировании и прогнозировании будущей потребности в человеческих ресурсах.

8.4.2. Области применения

Существует множество сфер применения для информационной системы по управлению человеческими ресурсами в организации. Опрос, проводившийся среди практикующих специалистов по персоналу, показал, что наиболее общими сферами применения являются:

- начисление заработной платы (78%),
- предоставление льгот (70%),
- ведение учета соблюдения требований законодательства (69%).

Основной областью применения информационной системы является автоматизация процесса начисления заработной платы и предоставления льгот. Вместо того чтобы рассчитывать и начислять заработную плату вручную, система позволяет вводить данные по отработанному служащими времени в общую систему. Затем соответствующие отчисления и прочие индивидуальные регулирования находят отражение в окончательных расчетах оплаты работы каждого работника организации.

В результате развития и внедрения информационных систем во многих организациях ряд функций, связанных с начислением заработной платы, переносится из бухгалтерских отделов в отделы персонала. Помимо основных видов деятельности, с внедрением информационных систем могут изменяться многие другие виды деятельности по управлению персоналом.

8.4.3. База данных

В основе информационной системы лежит база данных, доступ к которой осуществляется при помощи программного обеспечения, которое установлено на компьютерах.

В центре любой системы лежит база данных, которая представляет собой хранящиеся данные, применяемые при работе на компьютере.

Разнообразные учетные данные и различная информация о работниках и кандидатах может переводиться в формы, которые затем используются компьютером, создавая, таким образом, базу данных организации.

Вход в такую базу данных может осуществляться с различными целями, а данные нет необходимости повторять и копировать в отдельных файлах, как, например, в файлах по платежным ведомостям заработной платы или в файлах по персоналу. Таким образом, информация о базовых ставках оплаты служащего, его адресе или количестве иждивенцев изменяется лишь однажды.

Менеджер по персоналу может получать доступ к современной базе данных для составления бюджета компенсаций и оплат; работник, занимающийся распределением льгот, может входить в базу данных для получения соответствующих подробностей о льготах; а координатор вопросов заработной платы может пользоваться этой базой данных для составления чеков на оплату служащих.

8.4.4. Доступ к информации

При наличии информационной системы управления человеческими ресурсами вопросы доступа к информации, о которых говорилось выше, приобретают еще более важное значение.

Средства контроля должны быть встроенными в систему, чтобы запретить произвольный доступ к данным. Например, информация о заявлениях на возмещение по страхованию здоровья может указывать на работников, которые прошли консультацию у психиатра или лечились от алкоголизма.

Обычно применяется система ограниченного доступа к различным уровням информации, что желательно формально закреплять приказом по организации.

8.5. Коммуникации в организации

В основе коммуникации в организации лежит передача значения поведения работника. Коммуникация влияет на управление работниками в такой же или даже большей мере, как влияют другие процессы, входящие в сферу ответственности руководства.

Посредством коммуникации разъясняется новая политика, необходимые изменения, а также получается информация обратной связи от работников.

Точно так же как информационная система строится на данных информации, коммуникации направлены на распространение данных и информации во всей организации.

Нисходящая коммуникация осуществляется от высшего руководства по направлению ко всей остальной организации и является существенно важной, для того чтобы работники знали, что происходит и что будет происходить в организации и чего ждет высшее руководство и какие устанавливает цели.

Восходящая коммуникация также является важной, для того чтобы менеджеры знали о том, какие у работников возникают идеи, проблемы и каковы их потребности в информации.

На практике обычно используются как официальные средства поощрения восходящей коммуникации (системы внесения предложений, процедуры рассмотрения жалоб и т.п.), так и неофициальные средства. Процесс коммуникации строится на передаче информации снизу вверх, сверху вниз и горизонтально по структуре организации.

8.5.1. Публикации

В качестве широко распространенной и традиционной формальной системы коммуникаций следует особо отметить различного рода публикации. Разнообразные сводки новостей, внутрифирменные журналы и прочие публикации выпускаются в помощь официальной системе коммуникаций.

Некоторые тщательно разрабатываемые публикации в крупных организациях требуют наличия постоянного персонала по связям с общественностью. В небольших организациях сводки новостей может составлять секретарь отдела персонала или один из его сотрудников. Нередко подобные функции возлагаются на референта руководителя организации (см. также модуль «Общее управление организацией: принципы и процессы», элемент № 3).

8.5.2. Система приема предложений

Важной частью хорошо развитой системы коммуникаций в организации является тщательно продуманная система сбора предложений от работников предприятия. Она представляет собой *официальный метод приема данных от служащих и продвижение ее по системе восходящей коммуникации*.

Подобные программы становятся даже более важными по мере их интеграции с программами разделения прибыли среди работников организации или с усилиями, направленными на всеобщее управление качеством (см. также модуль «Управление информационными ресурсами», элемент № 4). Предоставляя работникам не только возможность, но и конкретный механизм внесения предложения об изменениях или способах улучшения работы организа-

ции, можно поощрять проявления лояльности и приверженности организации.

Часто работники в функциональном подразделении знают больше о том, как можно сократить расходы, организовать мероприятия по технике безопасности или какие улучшения и изменения можно внести, чем это знают менеджеры, которые не стоят столь близко к выполнению практических задач.

Нередко системы приема предложений предполагают материальное вознаграждение работникам за предложения, дающие экономию затрат.

Согласно данным, полученным от Ассоциации по вовлечению работников (бывшей Национальной ассоциации систем приема предложений), более 2 млрд дол. было сэкономлено в результате предложений, представленных служащими за один год. Средняя чистая экономия составляет 7102 дол. в расчете на каждое предложение.

Однако участие служащих во внесении предложений и их адаптации наиболее высокое в Японии. Обычно служащий в японской компании представляет 32 предложения ежегодно, а 28 из них принимаются, в то время как типичный служащий США представляет менее одного предложения в год и лишь одно из каждых 20 представленных предложений принимается.

Источник: Robert L. Marthis, John H. Jackson. Personnel/Human Resource Management, West Publishing Company, 1994.

8.6. Исследования в области управления персоналом

Решения в области управления персоналом могут быть более эффективными, если проводятся специальные исследования, так как более полная информация ведет к разработке более качественных решений возможных проблем.

Эффективное руководство сталкивается с проблемами анализа и применения опыта и знаний в конкретной ситуации. Менеджер, который только «предполагает», что может получиться определенный результат, вряд ли будет работать эффективно. В ряде организаций систематические программы исследований управления персоналом применяются для оценки общей эффективности управления человеческими ресурсами.

Исследования в области управления персоналом анализируют прошлую и текущую практику работы с персоналом, пользуясь информацией, получаемой из учетных данных о человеческих ресурсах организации.

Результаты исследований могут использоваться для:

- Наблюдения за текущей деятельностью по управлению персоналом.
- Определения проблемных областей в управлении человеческими ресурсами организации и возможных решений этих проблем.
- Прогнозирования тенденций и их влияния на управление персоналом.
- Прогнозирования расходов и преимуществ от будущей деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.

Проведение исследований часто является критически важным для решения проблем управления персоналом, поскольку сложно принимать эффективные решения не имея точной информации.

Нередко менеджеры боятся академического слова «исследование». Однако исследование может быть достаточно простым. Например, анкеты, в которых работникам задаются вопросы о различных вариантах подготовки функциональных обязанностей. Такие опросы могут выявлять проблемные сферы, которые в противном случае не были бы выявлены.

8.6.1. Типы исследований

Исследования можно разбить по категориям на *первичные и вторичные*. Среди наиболее важных методов проведения исследований управления человеческими ресурсами следует отметить эксперименты, опросы работников, собеседования в рамках исследования.

Первичное исследование представляет собой метод, с помощью которого данные собираются в отношении конкретных проблем и аспектов.

Вторичное исследование использует результаты исследований, проводившихся другими организациями, материалы о которых могут быть найдены в статьях профессиональных журналов или книгах.

При планировании проведения первичных исследований прежде всего необходимо решить, какую конкретно проблему управления персоналом предполагается изучить. Среди примеров тем первичных исследований можно назвать такие, как причины увеличения текучести кадров среди служащих, мнение работников относительно гибких рабочих графиков, широта применения планов выделения льгот и т.п.

Специалисты отделов человеческих ресурсов проводят первичные исследования тогда, когда они изучают ставки оплаты по должностям, связанным с работой на компьютерных системах. Могут

изучаться расходы, связанные с текучестью кадров, и причины того, почему работники организации, занимающие технические должности, чаще покидают организацию, например в течение первых 24–30 месяцев работы.

Таким образом, первичные исследования имеют совершенно конкретное применение для изучения и решения фактических проблем управления персоналом в конкретной организации.

В отличие от вышесказанного вторичные исследования пользуются данными первичных исследований, проводившихся в других организациях. Исследователи проблем управления персоналом могут пользоваться несколькими различными компьютеризованными базами данных и имеющейся литературой по данному вопросу.

8.6.2. Методы исследований

Эксперимент подразумевает изучение реакции на внесение изменений в отношении одной или более организационных переменных или условий.

Например, для того чтобы проверить влияние гибких графиков рабочего времени на текучесть кадров среди работников, организация может позволить внедрить гибкие рабочие графики в одном подразделении на проектной основе. Если уровень текучести кадров среди служащих данного подразделения упадет по сравнению с уровнем текучести в других подразделениях, по-прежнему работающих в условиях фиксированных рабочих графиков, тогда этот эксперимент может показывать, что гибкое составление рабочих графиков способно сократить текучесть кадров.

Наибольшая проблема в экспериментах и в исследованиях управления персоналом состоит в том, что они проводятся в отношении работы в условиях «реальной жизни». В отличие от химии или других точных наук, управление персоналом представляет собой практическую дисциплину.

Говоря о составлении гибких рабочих графиков, следует отметить, что на текучесть кадров в данной фирме могут оказывать влияние и многие другие факторы. Определяя другое подразделение в качестве контрольной группы (состав которой похож на состав экспериментальной группы, однако в контрольной группе не производится никаких изменений) и выясняя влияние изменений в гибких рабочих графиках на проектный отдел, можно сравнивать это положение с тем, что происходит в контрольной группе. Поэтому, наверное, допустимо было бы предположить, что любые различия станут в первую очередь результатом действия именно переменной в экспериментальной группе.

Одним из широко используемых методов проведения исследований является *опрос работников* при помощи специально подготовленных анкет.

Применение этого метода дает возможность работникам организации высказать свое мнение в отношении конкретных видов деятельности в области управления персоналом. Анкеты для сбора мнений работников могут применяться в целях диагностики конкретных проблемных сфер, определения потребностей работников или отдаваемого ими предпочтения, а также раскрытия сфер, в которых деятельность по управлению персоналом воспринимается служащими хорошо или где она рассматривается негативно.

Анкеты могут рассылаться работникам для сбора идей в отношении пересмотра системы оценки выполнения. Работникам могут также задаваться вопросы, направленные на оценку методов коммуникации, принятых в организации, например руководство для работников или система приема предложений в компании.

Одной из общих сфер применения анкет является определение того, удовлетворены ли работники организации своими программами льгот. Кроме того, некоторые организации проводят опросы среди работников перед тем, как распределять новые льготы, для того чтобы убедиться, что эти льготы им нужны.

Специальный тип анкеты представляет собой *опрос мнений*, который концентрирует внимание на чувствах и убеждениях работников в отношении своей работы и организации. Выступая в качестве резонатора для работников и позволяя им высказывать откровенно свои чувства в отношении работы, своих непосредственных руководителей, сослуживцев, а также политики и практики, применяемых в организации, эти опросы могут стать отправной точкой для повышения производительности.

Опросы мнений могут составляться в соответствии с конкретными требованиями для решения определенных вопросов и задач, возникающих в организации. Однако только те опросы, которые являются правомочными и надежными, позволяют оценить мнение работников достаточно точно. Часто «исследовательский» опрос, который был разработан внутри компании, имеет несовершенную структуру, ставит вопросы в нечеткой форме или побуждает работников отвечать таким образом, что не дает требуемых результатов. Именно по этим причинам можно рекомендовать прибегать к услугам консультантов для разработки и проведения специальных опросов.

Пример варианта анкеты для проведения опроса мнений приведен ниже. Вопросы, входившие в анкету опроса, проводившегося для страховой компании, были нацелены на то, чтобы определить, насколько работники согласны с нижеследующими утверждениями:

Мой непосредственный руководитель выясняет мысли и чувства других работников

- Я испытываю подлинное удовольствие от своей работы.
- Я бы не думал о переходе на другую работу в другой фирме.
- В этой фирме установлены высокие стандарты выполнения работы.
- Если Вы делаете свою работу хорошо, Вы получите вознаграждение и признание.
- Ненужные требования и правила сводятся к минимуму.
- Я вознагражден справедливо за тот опыт, которым обладаю.
- Я в недостаточной степени контролирую то, как выполняю свои ежедневные задачи.
- Я думаю, что высшее руководство предпринимает усилия, направленные на то, чтобы узнать мнения и отношение своих работников.
- Работа в этой организации является как необходимой, так и желаемой.

Проводя опрос, руководство подразделения персонала должно заручиться поддержкой высшего руководства организации. Перед проведением опроса необходимо установить конкретные цели и задачи опроса. Следует помнить, что, задавая работникам вопросы, подразумевающие откровенные ответы при проведении опроса, руководство создает у работников определенные ожидания, связанные с тем, что для решения высказанной ими озабоченности будут предприняты какие-то меры.

Таким образом, критически важной частью проведения опроса является обеспечение обратной связи для тех, кто принимал участие в этом опросе. Весьма важно также сообщать и отрицательные результаты опроса с тем, чтобы не создавать впечатление, что компания стремится скрыть результаты или переложить вину.

Рекомендуется, чтобы получение от работников обратной связи проводилось во время встреч с менеджерами и служащими, часто в небольших группах, для поощрения взаимодействия и ведения дискуссии. Такой подход соответствует наиболее общим причинам проведения опроса мнений. Это — диагностика сильных и слабых сторон, для того чтобы можно было принять меры по улучшению управления человеческими ресурсами организации.

Среди важных методов исследования проблем управления человеческих ресурсов организации следует отметить так называемое *исследовательское собеседование*.

Исследовательское собеседование представляет собой альтернативу опросу и может концентрироваться на различных проблемах. Одним из широко применяемых типов собеседования является выходное собеседование, при котором от тех, кто покидает организацию, требуется определение причин своего ухода.

Полученная при этом информация может применяться для определения и дальнейшего устранения проблем, чтобы снизить текучесть кадров.

Обычно выходные собеседования проводят опытные специалисты кадровых подразделений, а не линейные управляющие. На выходных интервью может изучаться широкий спектр проблем, включая причины ухода, качество управления, вопросы оплаты, профессиональной подготовки.

Следует учитывать, что покидающие организацию работники могут неохотно раскрывать подлинные причины своего ухода, поскольку у них может возникнуть желание когда-нибудь вернуться на свою прежнюю работу. Они также могут опасаться, что откровенные ответы снизят их шансы получить положительную рекомендацию.

Соответственно для выявления реальных причин более полезным может оказаться контакт с уходящим работником через некоторое время после его ухода. Такой опрос может проводиться и заочно. Бывшие работники могут проявлять больше готовности в отношении предоставления информации по анкетам, рассылаемым в их адрес, или в ходе телефонных разговоров, проводящихся через какое-то время после их ухода из организации.

8.7. Оценка и измерение эффективности управления персоналом

Высшее руководство большинства современных корпораций все чаще признает, что расходы на управление человеческими ресурсами обычно окупаются повышением общей эффективности и продуктивности работы организации. Заботы об эффективности связаны с тем, насколько успешно организация добивается поставленных перед собой целей.

Продуктивность определяется путем анализа доходов и расходов, в то время как эффективность определяется при помощи сравнения результатов управления персоналом с целями, намеченными в области управления персоналом.

Оценка эффективности и продуктивности точно так же необходима и в отношении управления персоналом, как и в отношении других сфер работы организации. Оценки должны рассматривать как внутреннюю, так и внешнюю сторону деятельности отдела человеческих ресурсов.

«Клиенты» кадровых специалистов – это работники организации точно так же, как и те, кто находится за пределами организации и имеет дело с персоналом кадровых служб.

Оценка деятельности служб персонала в организациях может быть разной – от полного ее отсутствия до применения систематических методов.

К сожалению, практика такова, что во многих организациях усилия отдела персонала рассматриваются исключительно как дополнительные действия.

Наиболее часто приводимыми причинами недостаточности оценки эффективности во многих организациях являются:

- Убеждение, что проведение научной оценки является сложным.
- Уровень усилий кадровых подразделений сложно поддается количественному определению.
- Сложно определить, когда цели отдела персонала достигнуты, а когда нет.
- Работники, входящие в штат кадровых подразделений, не имеют достаточного времени или могут проявлять нежелание в отношении проведения оценки эффективности и продуктивности их работы.
- Незначительный интерес к оценке эффективности и продуктивности со стороны руководства организации.

8.7.1. Методы оценки

Для оценки эффективности и производительности деятельности по управлению персоналом могут применяться различные методы. Там, где это возможно, данные могут собираться в отношении конкретных действий по управлению человеческими ресурсами. Эти данные могут быть получены более простым способом, если в организации существует эффективная информационная система по управлению человеческими ресурсами. Данные, получаемые при опросах мнений, также могут дать ценные результаты.

В применении к деятельности по управлению персоналом это сопоставление позволяет персоналу кадровых подразделений определить, насколько их деятельность и достижения сопоставимы с имеющимися данными в других организациях. Сопоставление уровней управления персоналом может привести к:

- определению сфер, в которых существуют возможности улучшения;
- оценке (или переоценке) политики и практики управления человеческими ресурсами;
- сравнению действующей практики с «наилучшей практикой»;
- постановке целей выполнения для сужения разрыва между текущей практикой и наилучшей практикой.

Для эффективного проведения сопоставления уровней необходимы планирование, установление методов проведения

Соотнесение уровней представляет собой сопоставление конкретных результатов выполнения с данными, полученными при измерении «наилучшей практики» работы организации

оценки, определение показателей наилучшей практики, а также внесение изменений в зависимости от выявленных расхождений.

Наиболее часто организации используют в качестве индикаторов эффективности управления персоналом:

- общую оплату работы в виде процента от дохода фирмы (в чистом виде до выплаты налогов);
- количество или процент руководящих должностей, заполняемых из внутренних источников;
- объем продаж фирмы в расчете на каждого работника;
- льготы в виде процента от расходов на оплату работника.

Конкретная ситуация:

«Сказка про Била»

Случилось это в давние-давние времена, когда наша планета еще состояла из отдельных стран со своими правителями, а люди жили в больших городах и ездили на четырехколесных автомобилях (Мордовина К. Сказки для менеджеров. Санкт-Петербург, 1998).

И вот, в некотором царстве, в некотором государстве, жил-был некоторый скромный человек, звали его Гейтсман. Жил он хорошо, носил пенсне на кончике носа, днем торговал пишущими машинками, а вечером читал классическую литературу. В общем – жил, горя не знал.

И было у того Гейтсмана три сына, один другого умней да симпатичней. Каждый учился наукам в ведущих школах бизнеса того царства. Жили дружно, в достатке, бизнес у Гейтсмана шел хорошо. И была у него мечта заветная, которую лелеял он долгие годы. «Вот подрастут скоро мои сынки, – думал Гейтсман, – выучатся, остепенятся, и откроем мы с ними настоящую контору, большую и солидную, на весь мир известную. И будем мы выпускать свои печатные машинки, на которых золотом будет выгравировано «Гейтсман и сыновья»».

Но вот однажды случился в том царстве-государстве финансовый кризис, и никому стали не нужны печатные машинки Гейтсмана. Собрал тогда он своих сыновей и говорит:

– Сынки мои любезные, стар я стал да немощен и на вас только одна моя надежда. Сказывайте, как жить дальше будем?

Думали братья день, думали другой, а на третий приходят к отцу и говорят:

– Никакому ремеслу мы, батюшка, кроме управления, не обучены. А чем нам прикажешь управлять, коли фирма твоя рухнула и капитала даже у нас никакого нету, чтобы дело новое какое организовать? Потому решили мы повыгодней жениться.

Повздыхал Гейтсман, поохал, да делать нечего. И молвил он:

– Берите тогда, образно говоря, по стреле, выходите в чисто поле и стреляйте: куда стрелы упадут, там и судьба ваша.

На том и порешили...

У старшего сына попала стрела в банк, и подняла стрелу дочка председателя правления того банка.

У среднего сына попала стрела в мэрию, и подняла ее дочка мэра.

А у младшего сына, Била, стрела улетела сам не знает куда. Вот он шел, шел, видит – сидит лягушка, подхватила его стрелу. Бил ей и говорит:

– Лягушка, лягушка, отдай мою стрелу!

А лягушка ему и отвечает:

– Возьми меня замуж!

– Что ты, как я возьму себе в жены лягушку?

– Бери – знать, судьба твоя такая.

Закручинился Бил. Делать нечего, взял лягушку, принес домой.

Сыграли вскоре три свадьбы: старшего женили на дочке председателя правления банка, среднего – на дочке мэра, а несчастного Била – на лягушке.

Разъехались старшие сыновья по шикарным хоромам жен своих, а Бил остался в доме окончательно разорившегося к тому времени батюшки...

Тут бы, кажется, и сказке конец, да начали только с тех пор случаться в том доме вещи удивительные.

Стали со временем старшие братья замечать, что все-то у Била в хозяйстве ладится, вроде и горя ему мало, что жена у него лягушка. Как не заглянут к нему в гости – все у него чисто да уютно, обед изысканный на столе, сам что ни день – новая рубашка шелком да золотой нитью вышита – откуда только все берется. И смекнули они тогда (ибо образованные были), что лягушка у Била непростая, а только до поры до времени заколдованная. А самим им жены попались ленивые, неумелые да строптивые, одна радость – с работой устроились: один банкиром, другой – помощником мэра.

Все бы хорошо, да только видит Бил, старик Гейтсман день ото дня все грустнее да печальнее. Спрашивает его тогда сын:

– Что, мол, батюшка, невесел, вроде все у нас есть, ни в чем не нуждаемся, глядишь, так и кризис переживем.

– Так-то оно так, отвечает ему отец, да только мало мне такого благополучия. Была у меня, Бил, мечта заветная, хотелось мне всех вас под одною крышей видеть, над общим делом работать. А вон, видишь, как получилось, разлетелись по всему свету, не соберешь.

– Да разве, батюшка, то печаль? – удивился Бил. – Сколько людей хороших по белу свету ходят, разве не найти таких, которые в хорошем деле помочь смогут?

– Нет, никто мне вас, сыновей, не заменит, ибо растил я вас и образование дал в соответствии с моим прожеком, а все, выходит, зря.

Задумался Бил тогда крепко над отцовскими словами и отвечал:

– Не тужи, батюшка, в конце концов я хоть у тебя остался. К тому же утро вечера мудреней.

И верно. Проснулся наутро Бил раньше обычного. Смотрит, а посреди горницы стоит перед зеркалом девица-красавица, на лазоревом платье – часты звезды, на голове – месяц ясный, в общем – ни думать, ни гадать, только в сказке сказать. А рядом на полу лягушачья кожа валяется. Смекнул тогда Бил в чем дело, да потихоньку схватил кожу и бросил ее в печь.

Обернулась девица, так и ахнула:

– Ах, Бил, что же ты наделал? Если бы ты еще только три дня подождал, я бы вечно твоей была. А теперь прощай. Ищи меня за тридевять земель в тридесятом царстве, у Джека Потрошителя.

Обернулась она серой кукушкой и улетела в окно. Посидел Бил обалдевши, погоревал о беспутной своей жизни и мягком характере, поклонился на все четыре стороны и пошел куда глаза глядят – искать жену. Благо заняться все равно было нечем.

Шел он близко ли, далеко ли, долго ли, коротко ли, сапоги проносил, кафтан истер, шапочку дождик иссек. Еда у него вся кончилась, деньги и подавно. Бредет, к смерти готовится. Попадается ему вдруг навстречу старый старичок, а на поясе у него мешок с золотом.

– Здравствуй, говорит, добрый молодец! Будь братком, не обижай старика, я тебе службу сослужу.

Рассказал Бил старичку тогда про свое несчастье, а тот ему в ответ:

– Эх, парень, зря кожу запалил, не ты ее надел, не тебе ее было сымать. Девка твоя умней да мудрей отца своего, колдуна, уродилась, за то приказал он ей три года лягушкой быть. Ну да ладно, вот тебе клубок: куда он покатится, туда ты и ступай за ним смело.

Поблагодарил Бил старичка-волшебника и пошел за клубочком. Попадается ему через некоторое время в лесу медведь. А Бил, как уже было сказано, голодный, шесть дней маковой росинки в рот не брал, прицелился из ружья в медведя, а тот ему молвит человеческим голосом:

– Не стреляй, Бил, я тебе пригожусь.

Пожалел Бил медведя и пошел дальше. Глядь – летит над ним селезень. Опять он прицелился, а ему в ответ все то же:

– Не стреляй, мол, Бил, пригожусь.

Вздыхнул Бил, делать нечего, душа добрая, пошел дальше. Видит косой бежит. В третий раз прицелился, а заяц ему, натурально:

– Не стреляй, брат, и я тебе пригожусь.

Доплелся Бил из последних сил до синего моря. Видит: на берегу, на песке, лежит щука, едва дышит и говорит ему:

– Ах, Бил, пожалей меня, брось в синее море.

Собрал Бил волю в кулак, бросил щуку в море и пошел себе, покачиваясь, дальше, за клубочком. Долго ли, коротко ли, прикатился клубочек к лесу. Там стоит избушка на курьих ножках, кругом себя поворачивается. Вспомнил тогда Бил все свои управленческие навыки и как гаркнет командным голосом:

– Избушка, избушка, стань по-старому, как мать поставила: к лесу задом, ко мне передом!

Избушка скрипнула недобро, но повернулась. Вошел в нее Бил и видит: на печи, на девятом кирпиче, лежит Баба-Ага, костяная нога, зубы на полке, нос в потолок врос.

– Зачем, добрый молодец, ко мне пожаловал? – спрашивает. – Дело пытаешь, аль от дела лытаешь?

От слов таких да от перманентного состояния стресса, взбеленился наш Бил.

– Ах ты, старая хрычовка, ты бы меня прежде напоила, накормила, в бане выпарила, тогда бы и спрашивала.

Надо сказать, Баба-Ага к людским выходкам попривыкла, каждого пыталась понять, выслушать да помочь, потому, видно, так рано подурнела и состарилась. Сделала она все, что от нее требовали, и рассказал ей Бил свою грустную историю.

– Знаю, знаю, – отвечает, – твоя жена теперь у Джека Потрошителя. Трудно ее будет достать, нелегко с Джеком сладить: смерть его, сам знаешь, на конце иглы, та игла в яйце, яйцо в утке, утка в зайце, заяц сидит в каменном сундуке, а сундук – на высоком дубу, и тот дуб Джек Потрошитель пуще ока своего бережет.

Указала Баба-Ага Билу наутро, где растет высокий дуб. Вскоре дошел туда Бил и видит: стоит, шумит высокий дуб, на нем каменный сундук, а достать его сложно.

Вдруг, откуда ни взялся, прибежал медведь давешний, выворотил дуб с корнем. Сундук упал и, даром что каменный, разбился. Из сундука выскочил заяц – и ну бежать. А за ним знакомый косою погнался, догнал и на клочки его разорвал. Тогда вылетела из зайца утка, поднялась высоко под самое небо. Глядь, на нее селезень кинулся, как ударит ее – утка яйцо выронила, упало оно в синее море.

Тут потрясенный всем этим Бил совсем загрустил – где же ему в море яйцо найти!.. Но, как уже все догадались, подплыла к берегу щука с яйцом в зубах. Расколос Бил яйцо, достал иголку и давай у ней конец ломать. Он ломает, а Джек Потрошитель бьется, мечется. Однако все зря, отломал Бил кончик иглы и пришлось Джеку Потрошителю умереть. Пошел Бил тогда в палаты его белокаменные, выбежала к нему жена, поцеловала в уста сахарные.

Все бы, вроде, хорошо, но и здесь сказке не конец...

Вернулся Бил с женой домой и говорит отцу:

– Прошел я, батя, и огонь, и воду, и медные трубы, чувствую в себе силы и опыта довольно, чтобы дело свое открыть, мечту твою осуществить. Только думаю я, с печатными машинками мы с тобой далеко не уйдем. Нужно такую машину придумать, чтобы каждый человек мог себе сказку сотворить, ибо люди совсем от чудес отвыкли.

Пожал старик Гейтсман плечами, подивился, но согласился. Только спрашивает:

– Кто ж тебе помогать, сынок, будет. Братья твои совсем остепенились, благо кризис закончился, детей народили, машины-дома купили, ничего им больше не нужно.

– Ничего, отец, встретил я в пути своем долгом друзей верных, испытанных.

И созвал тогда Бил всех своих помощников, и открыл фирму. Старичка-волшебника сделал главой отдела технологий – поручил ему волшебную машину придумывать. Селезня назначил директором отдела маркетинга – за высокий полет. Зайца – менеджером отдела сбыта – за быстрые ноги и длинные уши. Щуку – финансовым аналитиком – за то, что плавает глубоко. Медведя – начальником охраны – за силу и преданность. Баба-Ага стала менеджером по персоналу – за чуткое отношение к людям. Сам Бил стал президентом, компанию свою назвал в честь волшебного клубочка: «Маленький, но мягкий». Фамилию свою сократил, отбросив суффикс «ман», чтобы не было лишних вопросов. А отцу своему за идею отвалил 51% акций.

И вот, когда придумал старичок-волшебник первую свою волшебную машину, разлетелась слава о Биле и его компании по всему свету, и сбылась наконец-то мечта старого Гейтсмана.

С тех пор живут они, поживают, горя не знают, собираются вечерами все вместе и читают вслух классическую литературу.

Вопросы для обсуждения:

1. Какую стратегическую ошибку в управлении персоналом допустил Гейтсман-старший при наступлении финансового кризиса?
2. Оцените эффективность усилий Била по подбору персонала при создании новой фирмы?
3. Какие методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами можно применить к описанной ситуации?

Контрольные вопросы

1. Каковы основные цели оценки эффективности управления человеческими ресурсами организации?
2. Какие методы оценки эффективности управления персоналом Вам известны?
3. Как оценивается эффективность работы по управлению человеческими ресурсами в Вашей организации?
4. Проведите анализ эффективности управления персоналом в представительстве компании FMC в конкретной ситуации «Управление по целям».

Глоссарий

Анализ работы (*job analysis*) — процедура систематического сбора и анализа информации о содержании работы, требований к работникам и условиях, в которых работа выполняется.

Аудит человеческих ресурсов (*human resource audit*) — представляет собой формализованные усилия по изучению и оценке текущего состояния человеческих ресурсов в организации.

Групповое вознаграждение (*gainsharing*) — система компенсации, при которой размер вознаграждения отдельного работника определяется результатами работы группы — бригады, подразделения, организации.

Должностной оклад (*pay*) — величина заработной платы (недельной, месячной, годовой), выраженная в денежных единицах и соответствующая определенному рабочему месту (должности) в организации.

Карьера (*career*) — последовательность должностей, занимаемых работником на протяжении жизни.

Квалификационные требования (*job specification*) — перечень знаний, навыков, подходов, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работы.

Комиссионные (*commission*) — система компенсации сотрудникам подразделения продаж, при которой их вознаграждение определяется результативностью продаж.

Компенсационный пакет (*compensation*) — материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, здоровья, результатов работы.

Льготы (*benefits*) — часть компенсации работникам организации в форме предоставления права получения услуг, повышающих уровень их жизни.

Мотивация (*motivation*) — создание внутреннего и внешнего побуждения к действиям.

Обучение (*training*) — систематический обучающий процесс, в ходе которого работники приобретают или изменяют навыки или знания, необходимые для выполнения работы.

Ориентация (*orientation*) — спланированное ознакомление новых работников с организацией, ее работниками и содержанием работы.

Отбор персонала (*selection*) — процесс выбора кандидатов с необходимыми квалификациями для заполнения конкретных должностей в организации.

Оценка персонала (*performance appraisal*) — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации целей организации для последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

- Переменная заработная плата (*incentive*)** – система вознаграждения, которая выплачивается работнику в зависимости от результатов работы его самого, подразделения или организации в целом.
- Планирование человеческих ресурсов (*human resource planning*)** – анализ и определение потребности в человеческих ресурсах для обеспечения достижения целей организации.
- Повременная заработная плата (*wage*)** – система компенсации, при которой оплате подлежит проработанное количество рабочего времени.
- Подбор персонала (*recruiting*)** – процесс создания базы данных на работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале.
- Равные возможности найма (*equal employment opportunities – EEO*)** – принцип обеспечения идентичных требований к каждому работнику при всех действиях администрации по управлению персоналом.
- Развитие человеческих ресурсов (*human resource development*)** – деятельность, направленная на развитие способностей работников с целью их постоянного роста и прогресса.
- Ротация рабочей силы (*job rotation*)** – процесс перевода работника с одной работы на другую.
- Сдельная заработная плата (*piece-rate system*)** – система компенсации, при которой размер вознаграждения пропорционален объему выполненной сотрудником работы.
- Тарифная система (*pay rates system*)** – это совокупность норм (установленных централизованно или в локальном порядке), обеспечивающих дифференцированную оплату работы в зависимости от следующих основных критериев: сложности выполняемой работы; условий работы; природно-климатических условий выполнения работы; интенсивности работы; характера работы.
- Управление персоналом (*personnel management*)** – ряд действий, направленных на каждодневное оперативное управление человеческими ресурсами организации.
- Управление человеческими ресурсами (*human resource management*)** – стратегическое планирование и управление человеческими ресурсами организации.

Библиография

1. *Десслер Г.* Управление персоналом (*Human Resource Management*): Пер. с англ. М.: Бином, 1997.
2. *Дуракова И.Б.* Управление персоналом. М.: Центр, 1998.
3. ДП Консультант «Управление Персоналом». Информационно-справочный бюллетень. ЗАО «Бонниер Бизнес Пресс», 1998.
4. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ, 1997.
5. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. М.: Экономические новости, 1998.
6. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. М.: Экономика, 1997.
7. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 1998.
8. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Норма — ИНФРА-М, 1998.

Список использованной литературы

1. *Marthia R.L., Jackson J.H.* Personnel/Human Resource Management, West Publishing Company, 1994.
2. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. М.: Библиотека журнала «Управление персоналом», 1996.
3. Подготовлено на основе курсовой работы Рагина Ф.В. по программе *МВА ИМИСП*, 1997.
4. Барьеры в развитии менеджмента. Заключительный отчет по пилотному проекту 211а. М.: НФПК, 1997.
5. ДП Консультант «Управление Персоналом», Информационно-справочный бюллетень. ЗАО «Бонниер Бизнес Пресс», 1998.
6. Опрос проводился среди слушателей программы *МВА ГАЗПРОМ*. Санкт-Петербург, 1997.
7. Данные опроса ИМИСП среди слушателей программ переподготовки руководителей, 1997-98.
8. Деньги. 1998. № 30.
9. Подготовлено на основе курсовой работы Чеботковой О. по программе *МВА ИМИСП*, 1997.
10. Подготовлено на основе курсовой работы Басарыгина Ю.М. по программе *МВА ГАЗПРОМ*, 1997.
11. *Десслер Г.* Управление персоналом: Пер. с англ. М.: Бином, 1997.
12. *Воронова Э.* Практика управления персоналом промышленных предприятий Ханты-Мансийского региона//Кадры. 1997. № 11.
13. *Тютин О.А., Логинова А.Ю.* О поддержке «Должностных инструкций» на компьютере//Управление персоналом. 1998. № 7.
14. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. М.: Экономика, 1997.
15. Карьера-Капитал. 1998. 24–30 июня.
16. Карьера-Капитал. 1998. 16–22 сентября.
17. Карьера-Капитал. 1998. Апрель, № 2–3.
18. Подготовлено на основе курсовой работы Кривошековой Т. по программе *МВА ИМИСП*, 1997.
19. Из курсовой работы Щеголева И.Л., заместителя Генерального директора «Волготрансгаз», по программе *МВА ГАЗПРОМ*, 1997.
20. *Козлов В.Д.* Развитие организации: определение потребности в обучении (опыт управленческого консультирования)//Менеджмент. 1998. № 8.
21. *Torino Group.* Re-designing Management Development in the New Europe. EFT, 1998.
22. *Москаленко Г.* Размер зарплаты: тайна или всеобщее достояние?//Карьера-Капитал. 1998. 5–11 августа.
23. *Фалькевич Ю.* Немецкие компании – самые щедрые на компенсации//Карьера-Капитал. 1998. 26 августа–1 сентября.

Список рисунков

- Рис. 1. Направление работы с человеческими ресурсами
- Рис. 2.1. Схема управления персоналом организации
- Рис. 2.2. Организационная структура службы управления персоналом
- Рис. 2.3. Линейная организационная структура службы управления персоналом
- Рис. 3.1. Схема процесса планирования
- Рис. 4.1. Содержание анализа работы
- Рис. 4.2. Этапы анализа работы
- Рис. 4.3. Распределение ответственности между отделом персонала и линейными менеджерами
- Рис. 5.1. Процесс подбора персонала
- Рис. 5.2. Сравнение внутренних и внешних источников
- Рис. 5.3. Процесс отбора персонала
- Рис. 6.1. Распределение ответственности между отделом персонала и менеджерами
- Рис. 6.2. Модель обучения персонала
- Рис. 6.3. Тенденции в развитии предпочтений в области обучения (доля респондентов, %)
- Рис. 7.1. Система компенсации и жизненные циклы организации
- Рис. 7.2. Процесс управления оплатой работника
- Рис. 7.3. Процесс определения структуры оплаты
- Рис. 7.4. Анализ уровня оплаты
- Рис. 7.5. Линия оплаты
- Рис. 7.6. Распределение ответственности при оплате работы
- Рис. 8.1. Деятельность по управлению персоналом – элементы информационной системы

Список таблиц

- | | |
|---------------------|--|
| Таблица 1.1. | Подходы к управлению человеческими ресурсами |
| Таблица 1.2. | Сравнительный анализ функций кадровых служб, работающих по старым и новым технологиям |
| Таблица 1.3. | Интенсивность работы по направлениям управления человеческими ресурсами |
| Таблица 1.4. | Разделение ответственности по управлению персоналом |
| Таблица 7.1. | Среднемесячный уровень заработной платы по Санкт-Петербургу за июнь 1998 г., руб. |
| Таблица 7.2. | Ранжирование видов труда и оплаты в <i>Olympia Health Care</i> |
| Таблица 7.3. | Классификация систем оплаты работы |

Об авторе

Мордовин С.К.

Специалист в области консультационного сопровождения организационных изменений, работы с персоналом, подбора и оценки персонала. Автор более 100 статей по проблемам международного экономического сотрудничества, менеджмента, бизнес-образования. Кандидат технических наук, ректор Санкт-Петербургского Международного Института Менеджмента, член Совета Российской ассоциации бизнес-образования.

Мордовин Сергей Кириллович

**Управление
человеческими ресурсами**

Редактор *Л.Е. Миронова*
Корректор *Г.М. Гапенкова, М.В. Литвинова*
Художественное оформление *А.Б. Коноплев*

Оригинал-макет подготовлен в Издательском Доме «ИНФРА-М»

ЛР № 070824 от 21.01.93.

Подписано в печать 26.06.2000.
Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 18,0.
Тираж 6000 экз.
Заказ № 4973.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127214, Москва, Дмитровское ш., 107
Тел.: (095) 485-70-63; 485-71-77
Факс: (095) 485-53-18. Робофакс: (095) 485-54-44
E-mail: books @ infra-m. ru
<http://www.infra-m. ru>

Отпечатано с готовых пленок
в ОАО «Типография «Новости»
107005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46



Государственный
университет
управления



Национальный
фонд подготовки
кадров

Модульная программа для менеджеров

МОДУЛЬ 1 Как работать
с модульной программой

МОДУЛЬ 2 Организация
и ее деловая среда

МОДУЛЬ 3 Общее управление
организацией: принципы
и процессы

МОДУЛЬ 4 Стратегическое
управление

МОДУЛЬ 5 Управление
производительностью
и качеством

МОДУЛЬ 6 Реструктуризация
управления компанией

МОДУЛЬ 7 Управление
инновациями

МОДУЛЬ 8 Управление
программами и проектами

МОДУЛЬ 9 Лидерство
и практические навыки менеджера

МОДУЛЬ 10 Организация
и управление внешнеэконо-
мической деятельностью

МОДУЛЬ 11 Антикризисное
управление

МОДУЛЬ 12 Использование
услуг профессиональных
консультантов

МОДУЛЬ 13 Управление
маркетингом

МОДУЛЬ 14 Управление
финансами

МОДУЛЬ 15 Управление
производством и операциями

МОДУЛЬ 16 Управление
человеческими ресурсами

МОДУЛЬ 17 Управление
информационными
ресурсами

16

ISBN 5-16-000290-1



9 785160 002903