

**Московский международный институт эконометрики,
информатики, финансов и права**

**Аширов Д.А.
Резниченко Л.А.**

Управление персоналом

Москва 2004

УДК 65.014
ББК 65.050.2
А 983

Аширов Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом. / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, М., 2004. -193 с.

Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области статистики в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 351000 «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям.

© Аширов Д.А., 2004
© Резниченко Л.А., 2004
© Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2004

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Кадровое планирование.....	9
1.1. Выбор кадровой стратегии.....	9
1.2. Прогноз потребности и планирование.....	20
1.3. Теория трилистника и лизинг персонала.....	25
Глава 2. Привлечения персонала.....	31
2.1. Стратегия привлечения персонала.....	31
2.2. Маркетинг рабочих мест.....	35
2.3. Кадровые агентства.....	40
2.4. Методы привлечения персонала.....	49
Глава 3. Отбор кандидатов.....	51
3.1. Место отбора персонала в системе управления.....	51
3.2. Процесс отбора персонала.....	56
Глава 4. Найм персонала.....	91
4.1. Трудовые отношения в частотном и публичном праве.....	91
4.2. Гражданско-правовые договоры со специалистами.....	95
4.3. Контракт в трудовом праве.....	96
Глава 5. Адаптация персонала.....	108
5.1. Сущность и цели адаптации.....	108
5.2. Содержание, структура и критерии трудовой адаптации.....	110
5.3. Обеспечение комфортной психологической обстановки.....	116
для работников на производстве.....	116
Глава 6. Политика вознаграждения.....	124
6.1. Принципы политики вознаграждения.....	124
6.2. Материальные способы стимулирования.....	135
6.3. Моральные и социальные стимулы.....	136
Глава 7. Планирование карьеры.....	148
7.1. Понятие карьеры.....	148
7.2. Типология «карьеристов».....	158
Глава 8. Оценка и аттестация.....	168
8.1. Оценка персонала с помощью экспертных технологий.....	168
8.2. Оценки персонала компании Kelly Services.....	177
Рекомендуемая литература.....	192

Введение

История управления персоналом начинается со средних веков. Именно тогда зародились гильдии ремесленников, предтечи современных ассоциаций предпринимателей. Гильдии создавались мастерами-ремесленниками для содействия интересам ремесленных предприятий. Они помогали обеспечивать стандарты мастерства и заложили основы подготовки специалистов. Поскольку возможность открыть собственную мастерскую для подмастерьев была ограничена, многие из них были вынуждены работать на мастера, что привело к созданию своих гильдий. Современные профсоюзы в некоторых отношениях похожи на гильдии подмастерьев.

До промышленной революции большинство товаров производилось в небольших мастерских или на дому вручную. Промышленная революция привела к росту фабрик, на которых внедрялось машинное оборудование, усовершенствованные методы производства и специализация труда. Это позволяло производить более дешевые товары. Однако фабричная система производства породила новые проблемы в сфере человеческих отношений. Появилось большое число неквалифицированных и повторяющихся работ, в которых труд часто оказывался монотонным и неприятным, а также опасным. В отличие от ремесленника, который пользовался некоторой степенью экономической безопасности, поскольку обладал навыком, пользующимся спросом, фабричный рабочий был лишен безопасности, так как его легко можно было заменить другим. У фабричного работника было мало возможностей договориться об улучшении условий труда. С точки зрения управления персоналом промышленная революция породила много проблем, с которыми руководители продолжают сталкиваться и сегодня. Со времен промышленной революции достигнут значительный прогресс в разрешении проблем, касающихся организации, координации, мотивации и контроля за деятельностью работников, безопасности и морального духа.

Все основные достижения России в двадцатом веке были связаны с успехами в управлении людьми. Будь то предвоенный период индустриализации или вошедшее во все учебники переоборудование военной промышленности с Запада на Восток во время войны, космические и атомные проекты, - везде основная причина успеха - удачный подбор кадров и работа с ними. Не только Хоторн, но и успехи новой России заставили мир изменить взгляд на роль человека и менеджмент. Россия играла слишком заметную роль в истории двадцатого века, чтобы мир, а тем более Америка могли бы ее опыт игнорировать. Школа человеческих отношений это, помимо прочего, и реакция на кадровый менеджмент в советской России.

Но и главные неудачи России двадцатого века также связаны с неудачами в управлении людьми. Неспособность воспользоваться ситуацией с нефтью в середине двадцатого века, потеря стратегических по-

зиций в его конце, да и многое другое, это, прежде всего, ошибки в работе с кадрами.

Во всех случаях речь идет о системе подбора руководителей и о низком уровне работы по мотивированию исполнителей. Нашей целью не является анализировать причины кризиса России в конце века, но отметим, что не последнюю роль в нем играли чрезмерно жесткая стратификация общества, плохая работа социальных лифтов и, как следствие апатия и «застой» приведший к жесткому кризису.

Но ошибки и неудачи лишь подтвердили тезис «кадры решают все»¹. Особенно этот тезис заметен не на уровне страны (где сплетаются многие обстоятельства, а процессы инерционны), а на уровне отдельных организаций, где динамика развития высокая и любые неудачи в кадровой работе сразу дают о себе знать в результатах бизнеса. В настоящее время происходит смещение сферы конкуренции в область управления персоналом.

Один из главных парадоксов сегодняшней ситуации в России состоит в острой нехватке именно менеджеров по персоналу. Как в стране, где работа с кадрами долгое время признавалась важнейшей функцией любого руководителя, где «путь наверх» руководителя (всех генсеков) проходил именно через нее, вдруг оказалось, что найти менеджера по кадрам стало проблемой?

Чтобы ответить на этот вопрос вспомним, что работа с кадрами была важной, если не самой важной, частью работы КПСС. И, хотя, главное в этой работе было обеспечение лояльности кадров и, следовательно, обеспечение политической безопасности партии, экономические вопросы были также важны. Они непрерывно находились в центре внимания партии, и иногда, кадровые решения принимались как компромисс между политическими и хозяйственными соображениями. Тому много примеров.

Такая система, не предполагала систему кадровых служб. Точнее, кадровые службы были, но выполняли вспомогательную, в основном, техническую роль. Главная работа: поиск и привлечение кадров, отбор и воспитание, перемещение и мотивация осуществлялась под прямым

¹ В предисловии к русскому изданию доклада Международного банка реконструкции и развития один из его авторов физик-экспериментатор Эймори Блок Ловис, первый вице-президент и научный руководитель Института Рокки Маунтин (США, Колорадо) пишет: "В формирующейся мировой информационной экономике, которая в значительной степени основана на людских ресурсах, преимущество России заключается в бесценном богатстве -ее людях. Их природная одаренность, обогащенная историей и одной из наиболее продуманных и эффективных систем всеобщего образования, представляет собой уникальный клад. Этот клад может послужить основой новой российской экономики - стабильной, всеобъемлющей и глубокой, потому что она будет опираться не на нефть, которая может закончиться, не на сталь, которую может съесть ржавчина, не на осетров, которых могут выловить браконьеры, а на самый драгоценный капитал, более необходимый и более уважаемый в мире - капитал, который представляют собой уверенные, хорошо образованные, одаренные люди с их вековой культурой".

контролем КПСС. Для этого существовала правовая база и необходимая культура. В этом смысле, «открытия» японского менеджмента давно известны в России. Собственно, за работу с кадрами отвечал секретарь парткома (или парторг ЦК), то есть, второй человек в организации. Работа с кадрами по статусу всегда была впереди других функций, включая финансовую работу². Именно, так и расставлены акценты в современном менеджменте, особенно в менеджменте бурно развивающихся стран тихо-океанского региона.

С развалом КПСС в организациях образовалась ниша в системе управления. Например, сложная система поиска и тренинга возможных руководителей начинавшаяся с самого детства (пионеры, стройотряды, комсомол, ротация, партийная номенклатура) развалилась. Разумеется, «свят место пусто не бывает» и говорить о нише в прямом смысле нельзя. Начались сложные процессы замещения. Не случайно многие лидеры криминала - бывшие спортсмены, то есть люди прошедшие, хоть и суррогатную, но школу отбора и воспитания не только физических (это совсем не обязательно боксеры), но и морально-волевых качеств, тесты на способность работать и «держать удар».

Далеко не идеализируя бывшую систему, которая в первую очередь была ориентированна на решение совсем других задач, следует отметить, что ничего подобного не создано, да и в скором будущем не будет создано. Сегодня кадровые службы предприятий это улучшенная, но все же модель старых отделов кадров, которые в основном были укомплектованы не профессионалами. Они могут только технически поддерживать кадровую работу, но не вести ее.

Руководители ведущих фирм понимают ситуацию, и сами руководят кадровой работой. Но такое положение не может быть долговечным. Совмещение первого лица с собственным замом по кадрам не решение проблемы в долгосрочном плане. В пособие рассмотрены основные этапы управления персоналом.

Кадровое планирование. Кадровое планирование должно обеспечить заблаговременно, создать условия для обеспечения бизнеса персоналом. Здесь наиболее сложной представляется проблема прогноза потребностей в кадрах. Сложность проблемы заключается в том, что кадровое планирование сильно зависит от общих перспектив развития бизнеса, поэтому прогноз потребностей в персонале упирается в прогноз бизнеса в целом. Тем не менее, существуют, и в масштабах корпорации они значимы, и внутренние причины для кадровых изменений связанные с возрастными проблемами, ростом кадров и т.д. В арсенале методов управления персоналом имеются методы получения таких прогнозов и их учета в планах корпорации.

² В США же статус вице президента отвечающего за кадры был всегда ниже статуса вице президентов отвечающих за финансы, маркетинг, производство. Эта концепция сформулированная еще Тейлором-Фордом, концепция вторичности человеческого капитала жива и по ныне.

Привлечение персонала. Привлечение персонала стало важной функцией управления персоналом в связи с серьезными изменениями на рынке труда. Рост стоимости и дефицита рабочей силы в связи с интеллектуализацией и усложнением труда, увеличение мобильности работников в связи с глобализацией и информатизацией, а главное, превращение работника в собственника средств производства, привели к тому, что работник меньше заинтересован в работодателе, чем работодатель в работнике. Становясь владельцем средств производства (знаний) и, главное, в связи с ростом мобильности рабочей силы (из-за глобализации и ИНТЕРНЕТа) работник становится более сложным объектом для привлечения.

Отбор кандидатов. Издавна существует два противоположных взгляда на природу человека: человек рождается как "tabula rasa" - "чистая доска", на которой жизнь и другие люди что-то пишут, изменяют уже написанное и меняют человека либо человек сформирован еще до рождения и все, что в ней заложено впоследствии только раскрывается, но ничего изменить в человеке уже нельзя. От ответа на это вопрос зависит ответ на вопрос какого из претендентов выбрать? Управление персоналом располагает сегодня довольно мощным, заимствованным в основном из психологии, арсеналом средств оценки человека и прогноза его поведения на рабочем месте. Использование компьютеров и некоторых инструментальных средств привело к буквально революции в этой области.

Найм персонала. Резко меняется процесс набора работников. Уже нет, как во времен Форда, очереди голодных, неквалифицированных безработных за стенами конвейера не требующего особой квалификации. Это в корне меняет процесс привлечения персонала, по существу, превращая его в маркетинг рабочих мест. Заметно изменилось правовое регулирование трудовых отношений.

Адаптация новых работников. Очень важен этап ввода в должность и адаптации нового работника к новой корпоративной культуре. Для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию, в подразделение и в должность и максимально быстрого достижения ими требуемых рабочих показателей в арсенале управления персоналом также имеются определенные средства.

Политика вознаграждений. Изменения в концепции трудовой мотивации привело к серьезным изменениям в политике вознаграждения. Заметно изменился набор средств воздействия на мотивацию работников, от материальных стимулов смещение произошло в сторону моральных и социальных стимулов, стало активно использоваться расширения полномочий и обогащения содержания труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе, и организации. Для достижения целей повышения заинтересованности работника в достижении высоких результатов эффективными оказались системы соучастия в прибыли и собственности.

Планирование карьеры. Важнейшим средством мотивации сотрудников и совершенствования структуры человеческого капитала организации является внутриорганизационные перемещения работников: повышения и понижения в должности, переводы, отражающие ценность сотрудников для организации оказывают огромное влияние как на сотрудников так и на коллектив в целом. Внедрение современных информационных технологий привело заметным изменениям и в этой области.

Оценка и аттестация персонала. В пособии рассмотрены наиболее развитые и эффективные системы аттестации и оценки персонала в целях его мотивации и планирования перемещений.

Целью преподавания дисциплины «Управление персоналом» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по управлению персоналом и их использование.

Глава 1. Кадровое планирование

1.1. Выбор кадровой стратегии

Планирование персонала. Планирование - это процесс предвосхищения изменений условий, которые могут оказать влияние на деятельность организации, а также подготовка к действиям в этих условиях. Хотя планирование касается главным образом будущего, оно должно использовать данные прошлой деятельности в качестве основы для разработки проекта текущих и будущих действий. Кадровое планирование является основой для организации набора служащих, укомплектования штата, руководства и контроля деятельности служащих. При этом необходимо определить, какая работа и каким образом должна быть в будущем выполнена, чтобы управляющие могли укомплектовать необходимый штат и руководить им.

Значение выбора кадровой стратегии исключительно велико для успешности, а иногда и для выживания организации. Одна из основных статей расходов в любой организации – стоимость рабочих и служащих, необходимых для производства ее товаров или услуг. Эта стоимость определяется не только объемом жалования, но и той отдачей, которую организация получает от персонала в обмен на заработную плату. Расходы на зарплату тем служащим, которые получают высокую ставку, но при этом работают высокопродуктивно, могут быть значительно ниже, чем сравнительные расходы на зарплату менее эффективных сотрудников, получающих более низкую ставку.

Первым этапом работы с персоналом является планирование персонала. Этап кадрового планирования начинается с выбора стратегии использования персонала. Необходимо определиться с ответами на ряд принципиальных вопросов: Будет ли подбираться персонал под задачу или задачи корпорации будут выбираться исходя из кадрового потенциала? Будет ли стратегия фирмы исходить из концепции управления персоналом или из стратегии использования человеческого ресурса? Необходимо решить и ряд технических, но важных вопросов: сколько и каких потребуется сотрудников корпорации в будущем (с учетом внутренних и внешних изменений)?

В конце концов, надо сформировать представление о месте человека в организации. Можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению: экономического, органического и гуманистического: использования трудовых ресурсов; управления персоналом; управления человеческими ресурсами; управления человеком.

Экономический подход. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность

отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо. Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

1) обеспечение единства руководства — подчинённые получают приказы только от одного начальника;

2) соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

3) фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

4) соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации — штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

5) достижение баланса между властью и ответственностью — бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

6) обеспечение дисциплины — подчинение, дополнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

7) достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

8) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию. Краткое описание экономического подхода к управлению представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Условия эффективности и особые затруднения в рамках экономического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

Органический подход. В рамках органической парадигмы последовательно сложились: концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала воспри-

ниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая метафора, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая метафора, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Таблица 1.2

Сравнительная оценка подходов к управлению

Подход	Метафора	Концепция управления персоналом	Основные задачи управления персоналом
Экономический	Механизм	Использование человеческих ресурсов	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
Органический	Личность	Управление персоналом	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации)
	Мозг	Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала углубление как специализации, так и универсализации,

			создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
Гуманистический	Культура	Управление человеком	Адаптация, развитие культуры организации ³ / ₄ задание ценностей, формирование правил и норм, символизация

От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Проблема кадровой стратегии, по существу, связана с тем, как рассматривать человеческий капитал корпорации. Все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб; повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров; резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу; в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет о консолидации вокруг управленческой "вертикали" всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы - в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест³ считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить: организационную интеграцию - высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как "свою собственную" и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами; высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практи-

³ Guest D., *Managing Human Capital*, London, 2000.

ческой работе; функциональная – вариативность задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов - полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п. - и структурную - адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям - гибкость организационно-кадрового потенциала; высокое качество работы и ее результатов, условий труда - рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

В идеологии менеджмента 90-х гг. у этих - открытых к постоянным новациям - организационных систем появились, пока еще во многом метафорические названия - "глобальные организации", "организации без границ", "научающиеся организации", организации - "открытая книга". Очевидно, что для таких систем нужна новая когорта менеджеров-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выяснить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом заключаются в следующем:

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Появление стратегического измерения у управления человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентации системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода ин-

вестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее "лучшей компанией" за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Таблица 1.3

Особенности управления персоналом и управления человеческими ресурсами

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными	Горизонтальное управление подчиненными
Централизованная кадровая функция	Децентрализованная кадровая функция
Цель: обеспечить наличие нужных людей в нужных местах и в нужное время	Цель: совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями организации
Кадровое планирование: следствие производственного плана и реакция на него; нацелено на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	Планирование человеческих ресурсов интегрировано в корпоративное планирование; нацелено на развитие целостной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

Возникший в США в начале 70-х гг. неоплюралистический (гуманистический) подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента - управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения "работодатель - наемный работник" на новый уровень. В отношении взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой

политики, а не средством к достижению других целей, как это имело место в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг - все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический характер. Признание законности весьма различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

Мотивация из вне или изнутри? Еще один принципиальный вопрос, требующий решения - это вопрос о том, как мотивировать персонал: из вне или изнутри. Этот вопрос ведет к выбору различных стратегий и к, соответственно, разным решениям почти на всех этапах кадрового менеджмента.

Наиболее четко вопрос был сформулирован в 1960 году в рамках теории "X" и теории "Y" Дугласа Макгрегора⁴. Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать только следующие факторы: задания, качество заданий, время получения и время выполнения заданий, средства для выполнения задания, коллектив, инструкции, убеждение подчиненного в выполнимости задания и в получении вознаграждения, размер вознаграждения и круг проблем в которые вовлечен подчиненный. Дуглас Макгрегор выделил два подхода к пониманию человеческого поведения.

⁴ Дуглас Макгрегор был специалистом по социальной психологии, приобретшим после Второй мировой войны влияние настоящего гуру менеджмента. Наибольшую известность ученому принесла разработанная им Теория Y (основанная на предположениях «поддержки»), которую он противопоставлял Теории X (основанной на предположениях «контроля»). Совместно с такими специалистами в теории организации, как К. Арджирис и Ф. Герцберг. Д. МакГрегор показал, как организация, руководство и планирование деятельности могут создать более разнообразные и мотивированные задания с целью повышения автономности работника и его возможной креативности. Основные работы: «The Human Size of Enterprise» (1960) «Leadship and Motivation» (1966) «The Professional Manager» (1967).

Теория Макгрегора

Теория «Х»	Теория «Y»
1. Человек изначально не любит работу и будет избегать работы и будет избегать работы	1. Работа так же естественна, как игра
2. Поскольку он не любит работу, человека следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации	2. Внешний контроль - не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность появляется как результат наград, связанных с достижением целей
3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность	3. Средний человек стремится к ответственности. Его желание избежать этого, как правило, результат разочарования и вызвано плохим руководством сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной индустриальной
Теория "X" - это авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Эта теория предполагает, что люди в своем большинстве нуждаются в принуждении, контроле, руководстве и стимулировании к добросовестной работе; предполагает страх наказания	Теория "Y" приводит к позиции, которая стимулирует: 1) делегирование полномочий; 2) обогащение содержания работы; 3) улучшение взаимоотношений; 4) партисипативное решение проблем; 5) признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических проблем и ожиданий

Теория "Z". Развивая идеи Дугласа Макгрегора, Уилям Оучи предложил теорию "Z". По сравнению с теорией "X", суть которой - автократия, с теорией "Y", суть которой - демократия, теорию "Z" можно охарактеризовать анархическим стилем *flaisser-faire* (невмешательство). Менеджеры, придерживающиеся этого стиля, применяют партисипативные решения проблем в такой степени, что это граничит с отказом от управленческой ответственности. Тип "Z" управленческого воздействия предполагает: найм на длительный срок; - коллективное принятие решений; индивидуальную ответственность; нечастую смену работы и продвижение; неявную, неформализованную процедуру оценки; неспециализированную карьеру; всестороннюю заботу о людях.

Подход к управлению с позиции "Z" предполагает, что партисипативное управление - ключ к увеличению производительности. Доверив, такт, близость - три важнейших компонента культуры "Z". Такт подразумевает действия, чувствительные скорее к человеческим эмоциям, а не к правилам, процедурам, бюрократии, односторонней ориентации на экономичность и т.д.

Внутренние или внешние источники привлечения кандидатов

Еще один стратегический вопрос, который должен быть решен прежде чем начнется кадровое планирование – вопрос об источниках персонала. Внутренние источники — это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Это служит сильным мотиватором для персонала организации, улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет лояльность сотрудников. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.). Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых. Некоторые французские фирмы внутренний источник набора персонала используют в трех случаях: при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров); при перераспределении персонала; при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

Целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы). Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей: повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга

должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты; смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистах может быть дана “гарантия”, которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Перед решением о приеме новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся: сверхурочная работа, повышение интенсивности труда; структурная реорганизация или использование новых схем производства; временный наем; привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через “отборочное сито” (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, “под которых” подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми. Наконец, следует решить вопрос о принципах построения системы мотивации.

1.2. Прогноз потребности и планирование

Определение потребности в персонале. Процесс принятия на работу начинается с понимания потребности в новом персонале. Обычно это происходит следующим образом: менеджер представляет заявку в отдел по управлению персоналом, в которой говорится о необходимости заполнить свободную вакансию. Вакансия должна быть определена через должностные обязанности и особенности работы. Этот процесс должен совпадать с планами организации относительно персонала.

При определении потребности в персонале следует учитывать как количественную, так и качественную потребность в кадрах. Планирование трудовых ресурсов представляет собой несколько отдельную функцию в системе управления персоналом, но как было отмечено выше, все функции взаимосвязаны, а многие авторы при рассмотрении вышеуказанных процессов объединяют планирование персонала, поиск и отбор в один блок задач, стоящих перед службой персонала. Планирование включает в себя оценку наличных ресурсов, прогнозирование будущих потребностей в персонале на предприятии и разработку программы

удовлетворения этих потребностей. Для найма новых работников руководство должно знать, какие функции они будут выполнять, в связи с чем должен проводиться анализ содержания работы. Он является краеугольным камнем в управлении трудовыми ресурсами, т.к. именно оценка всех специальностей дает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении заработной платы, оценке деятельности и повышения в должности. Кадровое планирование включает в себя: прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям) и изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»

Оценка потребности в персонале. Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный персонал и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

1. прогноз потребности в кадрах сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;
2. планирование наличия кадров: установление фактического наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта;
3. планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия кадров: выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению кадрами, высвобождению кадров, повышению квалификации кадров.

Важный момент в оценке персонала – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчёт финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Расчёт потребности в персонале. Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ. Расчёт численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Планирование использования кадров. Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Цель – по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. С помощью такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний, и др.

Планирование обучения персонала. Обучение призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства. Планирование обучения должно учитывать: требуемое количество учеников; количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении; новые курсы или расходы на существующие.

Планирование сокращения или высвобождения персонала. Это планирование призвано показать: кого следует сократить, где и когда; шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу; политику объявления о сокращениях и выплаты выходных пособий; программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана. Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации: по инициативе работника, то есть по собственному желанию, по инициативе работодателя или администрации, в связи с выходом на пенсию.

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

Стадии процесса кадрового планирования. Процесс кадрового планирования состоит из четырех базисных шагов:

1. Определение воздействия организационных целей на подразделения организации;
2. Определение будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа служащих, которые требуются для достижения данной организацией поставленных целей);
3. Определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;
4. Разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.

Методы прогнозирования кадровых потребностей. Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено при использовании ряда методов (по отдельности и в комплексе). Понятно, что, независимо от используемого метода, прогнозы представляют собой определенные приближения и не должны рассматриваться в качестве абсолютно верного результата, этакой “истины в последней инстанции”. Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на, скажем так, суждениях, либо на использовании математики. Суждения включают оценки управляющих и методику Дельфи.

1. При использовании метода оценок управляющих менеджеры представляют оценки будущих потребностей укомплектования персоналом. Эти оценки могут быть произведены как верхним управленческим звеном и передаваться "вниз", или же управленцами более низкого уровня и передаваться "вверх" для дальнейшего изменения. Хотя наибольший успех возможен при комбинации этих двух вариантов.

2. При методике Дельфи каждый из экспертов делает независимую оценку того, каким будет следующий запрос, руководствуясь всеми основными допущениями. Посредники, представляют прогноз и предположения каждого эксперта другим, и позволяет экспертам пересматривать их позиции, если это надо. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не появляется согласие.

Методы, основанные на использовании математики, включают различные статистические методы и методы моделирования. Статистические методы используют исторические данные для проектирования будущего состояния. Одним из них можно считать экстраполяцию — наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его доступности. Ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в относительно стабильных внешних условиях.

Методы моделирования обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей в организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

Кадровый контроллинг. На любой стадии процесса управления неизбежны отклонения фактического состояния объекта управления от планируемого. Для своевременной информации о качестве и содержании таких отклонений необходим внутренний контроль. Внутренний контроль организации — это осуществление субъектами организации таких действий, как: определение фактического состояния организации (объекта контроля); сравнение фактических данных с планируемыми; оценка выявляемых отклонений и степени их влияния на аспекты функционирования организации; выявление причин зафиксированных отклонений.

Цель внутреннего контроля — информационное обеспечение системы управления для получения возможности принятия эффективных решений. Особенность внутреннего контроля — в его двойственной роли в процессе управления организацией. В результате глубокой интеграции контроля и других элементов процесса управления на практике невозможно определить круг деятельности для работника таким образом, чтобы он относился только к какому-либо одному элементу управления без его взаимосвязи и взаимодействия с контролем. Любая управленче-

ская функция обязательно интегрирована с контрольной. Поэтому, теоретически рассматривая каждую стадию как отдельный элемент процесса управления, можно допустить, что элемент контроля присутствует на каждой стадии. Для оптимального хода любой из стадий процесса управления над каждой из них необходим контроль.

На стадии планирования реализуются следующие контрольные функции:

- оценка рациональности возможных вариантов плановых решений;
- соответствие плановых решений принятым установкам и намеченным ориентирам, а также общей стратегии.

Для обеспечения рациональности и адекватности окружающим условиям самого курса действий и общей стратегии, для обеспечения соответствия управленческих решений самой возможности их успешной реализации (с точки зрения потенциалов организации) также необходим контроль. Если в стадию планирования не «включить» элемент контроля, ошибочность планирования в лучшем случае проявится на стадии организации и регулирования.

1.3. Теория трилистника и лизинг персонала

Реакцией бизнеса на проблему удорожания рабочей силы явилось появление новых организаций, которые Чарлза Ханди определил как «Организации-трилистники» Трилистник — это способ наиболее эффективно использовать человеческий капитал⁵.



Рис. 1.1. Организация трилистник

⁵ Трилистник — маленькое, похожее на клевер растение с тремя листьями. Это растение является национальной эмблемой Ирландии. Ханди использует три его листа в качестве символа трех очень разных групп людей, работающих в новых организациях.

Ежегодно число международных компаний, специализирующихся на кадровом лизинге, увеличивается в 1,5 раза, а их суммарный оборот сегодня превышает \$60 млрд. в год.

Несоответствие наличных трудовых ресурсов и потребности в них. Лизинга персонала первоначально возник из-за проблемы несоответствия наличных трудовых ресурсов и потребности в них, из-за потребности организаций в разноплановых специалистах на разные сроки. Для ее решения необходимо разрабатывать программу изменения качественных и количественных параметров трудовых ресурсов предприятия. Данная программа может предполагать удовлетворение потребностей в персонале посредством дополнительного обучения последнего, принятия на работу специалистов определенного профиля, либо посредством лизинга персонала. Но затем лизинга персонала стал все чаще применяться для снижения затрат на персонал в рамках теории трилистника.

Одной ситуации могут соответствовать несколько форм привлечения персонала. При этом важную роль играют такие параметры, как категория персонала и перечень требований к кандидатам; их положение в организационной структуре фирмы; сроки поиска специалистов.

К лизинговым отношениям в сфере управления персоналом прибегают при необходимости привлечения высококвалифицированных специалистов. Если потребность в них не носит постоянного характера, а сфера их деятельности находится в рамках бухгалтерского учета, аудита, юриспруденции и других областей знаний, в которых действуют специализированные компании, то чаще всего прибегают к помощи последних. Потребность в высококвалифицированных специалистах становится настоящей проблемой, если организация небольшая и содержать специалиста или прибегать к разовым услугам компаний такого уровня накладно. Кроме того, может понадобиться специалист, услуги которого не предоставляются подобными компаниями. Найти квалифицированного специалиста на временной основе в сжатые сроки довольно проблематично.

Временное привлечение сотрудников необходимо и в случае наступления отпускного периода при условии, что некоторых специалистов в компании никто из штатных сотрудников заменить не может. Наконец, лизинговая схема используется, если компания желает минимизировать свои налоговые потери при исчислении так называемого фонда оплаты труда и упростить процедуру отношений с привлеченными специалистами. Так, многие компании не могут использовать классические формы найма и мотивации сотрудников из-за того, что сталкиваются с тремя основными проблемами: политикой компании, направленной на приостановление развития новых приоритетных направлений; высокой текучестью высококвалифицированных кадров вследствие изменения компенсационной политики компании; сокращением штата и бюджетной статьи расходов на персонал головными офисами компании при со-

хранении потребности в труде соответствующих специалистов. В такой ситуации возникает необходимость привлекать специалистов временно, на других условиях найма.

Существует два вида услуг в области кадрового лизинга – предоставление во временное пользование отдельных специалистов и формирование штата организации. Обычно лизинговые услуги включают: Оформление на работу лизинговых сотрудников согласно действующему законодательству; обеспечение кадрового делопроизводства; ежемесячный расчет и выплата заработной платы лизинговым сотрудникам; расчет и выплата всех налогов и сборов в соответствии с действующим законодательством; расчет и выплата пособий по временной нетрудоспособности; расчет и выплата отпускных; расчетное обслуживание операционных расходов на лизинговый штат (командировочные и прочие расходы); управление компенсационным пакетом лизинговых сотрудников в соответствии с корпоративной политикой заказчика; прекращение трудовых либо гражданско-правовых отношений с лизинговым персоналом; дополнительные работы, зависящие от лизинговой схемы

По аналогии с физическим капиталом, первый вид лизинга можно сравнить с оперативной арендой, так как оперативный лизинг сотрудников, как правило, носит краткосрочный характер. При использовании второго вида лизинга зачастую наблюдается перевод арендованных сотрудников в собственный штат организации.

За рубежом аренда специалистов охватывает практически все категории персонала. В России наиболее вероятен лизинг офисного персонала, персонала департамента продаж, технического персонала и рабочих.

Формирование лизингового штата. Рассмотрим схему формирования лизингового штата кадровым агентством-лизингодателем:

- Шаг 1. Лизингодатель отбирает специалистов согласно требованиям лизингополучателя. Отечественные кадровые агентства работают, в основном, под заказ специалистов на лизинг, в то время, как зарубежные кадровые агентства создают штат лизинговых сотрудников в соответствии с потребностями рынка, вне зависимости от наличия конкретного заказа на данный момент. Поскольку лизинговые специалисты могут иметь доступ к конфиденциальной информации и в будущем передаются в аренду различным организациям, их отбирают с помощью специальных методов, предполагающих детальную проверку. За рубежом при кадровых агентствах существуют специальные службы безопасности, которые проводят такие проверки. Для кандидатов очень важны приемлемость такой необычной формы занятости и соответствие работы на лизинговых началах личному карьерному плану.

- Шаг 2. После согласования кандидатур с лизингополучателем (или лизингодателем, если штат формируется на будущее) специалисты принимаются в штат лизингодателя и становятся постоянными полно-

правными сотрудниками кадрового агентства. Агентство знакомит новых сотрудников с трудовым договором и с этическим кодексом лизингового специалиста.

- Шаг 3. Специалисты предоставляются лизингополучателю для выполнения оговоренных функций в течение согласованного срока.

Далее приведена схема взаимодействия лизингодателя и лизингополучателя для удовлетворения временной потребности в персонале с помощью лизинговых отношений:

- Этап 1. Определение проблемной ситуации лизингополучателя и конкретной потребности в рабочей силе (квалификация специалистов, их состав и сроки использования).

- Этап 2. Выбор лизингополучателем конкретного варианта лизинговой схемы. На этом этапе проходит согласование договора, определяющего условия лизинга, оклада специалистов, а также комиссионных агентства (20 - 30% оклада специалиста). Одним из важнейших пунктов лизингового соглашения являются объем и критерии оценки работ, которые в установленный срок должен выполнить специалист. Кадровое агентство гарантирует лизингополучателю качество выполнения работ, а также нераспространение любой деловой информации, получаемой специалистом в течение работы в организации.

- Этап 3. Подбор персонала для лизинга, если в этом есть необходимость (в случае, когда персонал предоставляется из уже сформированного лизингового штата кадрового агентства, такой необходимости нет). В редких случаях, связанных с формальными сокращениями, уже имеющийся персонал переводят из штата лизингополучателя в штат лизингодателя, а затем лизингодатель возвращает тех же специалистов на договорных отношениях лизинга лизингополучателю.

- Этап 4. Документальное оформление лизингодателем трехсторонних лизинговых отношений с лизингополучателем и специалистами.

- Этап 5. Контроль со стороны кадрового агентства за объемом работ, выполненных специалистом. Агентство следит за тем, чтобы у лизингополучателя специалист выполнял только работу, соответствующую его квалификации, и в объемах, оговоренных лизинговым контрактом. Конфликты и трудовые споры, возникающие между лизингополучателем и наемным сотрудником, решает кадровое агентство.

Договорные отношения при лизинге персонала. Рассмотрим схему договорных отношений при лизинге персонала:

- Договор 1. Договор на лизинговое обслуживание, оказываемое лизингополучателю компанией-лизингодателем. В договоре указываются характеристики персонала, количество сотрудников, срок лизинга, оклад специалистов, уровень комиссионных, а также критерии качественного выполнения указанного объема работ. Договор заключается на определенный срок и продлевается на следующий период, если от ли-

зингополучателя не поступило уведомление о прерывании договора за 15 дней до истечения указанного срока. Сумма вознаграждения за лизинговое обслуживание формируется из фонда оплаты труда сотрудника и лизингового вознаграждения лизингодателя. Оплата производится ежемесячно в сроки, установленные договором. Договор ежемесячно закрывается актом выполненных работ.

- Договор 2. Трудовой контракт лизингодателя со специалистом. В отдельных приложениях контракта может указываться перечень работ, выполнение которых оговорено с лизингополучателем. Если до получения заказа лизинговый специалист не состоял в штате кадрового агентства и был найден под конкретный заказ, с ним может быть заключен срочный трудовой контракт (на период лизинга). Основание для продления контракта - уведомления лизингополучателя, основание для его прерывания - окончательное закрытие актом Договора 1.

- Договор 3. Договор о материальной ответственности. Договор заключается со специалистами, которые являются материально-ответственными лицами, и в нем указывается, что при исполнении Договора 1 сотрудник получает в распоряжение товарно-материальные ценности, ответственность за которые возлагается на сотрудника-исполнителя Договора 1.

Порядок финансовых расчетов Порядок финансовых расчетов при лизинге персонала следующий:

- Поток А. Согласно акту выполненных работ и выставленному счету лизингополучатель оплачивает лизингодателю сумму, порядок формирования которой описан выше;

- Поток Б. После получения средств лизингодатель выплачивает заработную плату сотрудникам, находящимся в лизинговых отношениях.

Естественно, представленная схема корректируется и принимает разнообразные формы в зависимости от конкретной ситуации, а также учитывая отдельные профессиональные группы специалистов. Например, при кратковременном лизинге лизинговые отношения можно оформить с помощью договоров подряда или временной командировки специалиста.

В работе лизингового работника могут случаться простои, связанные с отсутствием спроса на лизинговых специалистов определенной категории. В таких случаях кадровое агентство, учитывая уровень квалификации лизингового специалиста, уровень оплаты, а также возможность побочной занятости, решает в индивидуальном порядке вопрос о компенсации простоя.

Лизинг персонала в России. За рубежом кадровые агентства не ограничиваются набором готовых специалистов в лизинговый штат, а возвращают собственный лизинговый потенциал. Такие агентства отбирают талантливую молодежь, инвестируют в нее средства, с тем, чтобы

со временем сдать высокопрофессиональных специалистов в аренду компаниям, в них нуждающимся.

Развитие кадрового лизинга в России тормозится вследствие несовершенства законодательной базы, непрозрачности подавляющего большинства компаний, а также нестабильности спроса на высококвалифицированных специалистов при условии их временного привлечения.

Российское трудовое законодательство не предусматривает лизинговых отношений в сфере найма рабочей силы. Таким образом, проблемами являются урегулирование вопросов получения производственных травм лизинговыми специалистами при выполнении служебных обязанностей, а также использование ими товарно-материальных ценностей.

Но, несмотря на все трудности, за лизингом персонала в России хорошее будущее, поскольку он позволит многим компаниям взвешенно подойти к решению вопроса об оптимальном использовании персонала в деятельности организации.

Преимущества и недостатки лизинга. Лизинг имеет определенные преимущества и недостатки.

1. Уменьшение административных и временных издержек по ведению кадрового делопроизводства, бухгалтерского учета, составлению отчетности и пр.

2. Набор нужного персонала в короткий срок в любом объеме.

3. Снижение затрат на компенсационные пакеты, не предусмотренные для временных сотрудников, либо минимальные.

4. Возможность менять сотрудника неограниченное число раз.

5. Возможность нанять понравившегося сотрудника в постоянный штат.

6. Отсутствие потерь и простоев в случае болезни основного сотрудника.

7. Сокращение издержек на временное привлечение высококвалифицированных специалистов;

8. Другие преимущества, зависящие от конкретной формы лизинговой схемы.

Для сотрудников лизинг также дает определенные преимущества. Стабильное положение для лизинговых сотрудников (непрерывность стажа, оплата отпусков, больничных листов, оздоровительных мероприятий и пр.). Постоянная загрузка - зарплата временных рабочих в России составляет \$ 200-300 в месяц. В среднем же временные работники работая три недели в месяц получают \$ 300-600. Возможности для студентов. Возможности найти работу. По статистике 10% получают предложение о постоянной работе.

К недостаткам лизинга можно отнести следующие его свойства: дороговизна по сравнению со штатным персоналом. Услуги кадрового агентства составляют обычно 12-18% от суммы фонда оплаты труда и единого социального налога. Кроме того, на всю сумму начисляется НДС; возможная нелояльность сотрудников к компании.

Глава 2. Привлечения персонала

2.1. Стратегия привлечения персонала

Кадровая служба ранее существовала в форме отдела найма или социального обеспечения. В 1915 году Школой. Так в Дартмутском колледже (Tuck School at Dartmouth College) были предложен первый учебный курс по работе с персоналом и программа подготовки для менеджеров по найму. К началу 1920-х годов область управления персоналом оказалась вполне сформированной, появились и кадровые службы во многих крупных компаниях и государственных организациях. Эти службы были учреждены для координации деятельности персонала и для помощи менеджерам и низовым руководителям в управлении их подчиненными. При этом не предполагалось, что сотрудники этих служб будут посягать на власть или обязанности управленцев. На практике, однако, новые службы иногда претендовали на вторжение в штатные роли руководителей.

Стратегия привлечения персонала существенно зависит от ответа на ключевой вопрос - что движет руководством фирмы? Если преимущественно руководство исходит из выбора людей под задачу (бизнеса, направлений деятельности), то вероятнее всего она будет исходить того состава, тех людей, которым уже есть, то есть опираться на выбор одной из двух крайних точек зрения, а именно точку зрения Локка. Вообще издавна существует два противоположных взгляда на природу человека: впоследствии это выразилось в знаменитой дискуссии:

Локк - Человек рождается как "tabula rasa"⁶ на которой жизнь и другие люди что-то пишут, изменяют уже написанное и меняют человека. Человек учится и воспитывается, ибо ничего заранее в нем не заложено.

Лейбниц - Человек сформирован еще до рождения в некоей духовной "монаде" и все, что в ней заложено впоследствии только раскрывается, но ничего изменить в человеке уже нельзя.

Здесь очень кратко изложены два полярных взаимоисключающих взгляда на природу человека. Когда какая-либо социальная система, например, организация или государство, формирует свой состав, она обычно больше полагается на один из двух основных взглядов. Если прав Локк то всякого человека можно всему обучить и точно настроить на нужную волну, на требование социальной системы. Если прав Лейбниц то на всякую задачу можно найти человека, точно соответствующего требованиям данной должности, требованиям социальной системы. Из этих полярных взглядов произрастают два подхода к решению всех кадровых проблем: "Не надо искать идеальных людей. Самое эффективное и надежное — обучить и настроить тех, кто уже работает", либо

⁶ чистая доска.

"Людей уже не изменишь — их можно только заменить другими. Их квалификация и связи — все можно восстановить, если точно подобрать тех, которые подходят сюда". Или кратко – не обучаемых нет, незаменимых нет.

Соответственно это порождает два практических вопроса, каждый из которых не имеет смысла в чужом подходе: Чему обучать? На что настраивать? Какими методами настраивать, мотивировать, обучать и стимулировать? По каким критериям отбирать? На какие категории, качества и формальные признаки опираться? Какими методами диагностировать и отбирать?

Разумеется, в чистом виде эти подходы и, соответственно, методы кадровой политики никогда не применяются. Однако их диалектическое взаимодействие дает все варианты практики формирования и развития организации. Важно в каждом конкретном случае научиться, контролируя свои личные пристрастия, регулировать свою политику между подбором и настройкой.

Чем же опасны уклоны в сторону преувеличения роли настройки или роли подбора? Чистая настройка сложна и дорога, поскольку требует высокой квалификации (и менеджера по персоналу или тренера, да и самого руководителя), да и абсолютно точная настройка работников на цели невозможна. Чистый подбор быстро вырождается в хирургию: идеального соответствия кандидата требованиям рабочего места не бывает, да это и не возможно, если в реальной жизни происходит их взаимная адаптация. Причём, никакая психодиагностика не даёт точности, самое взвешенное решение о приёме на работу кандидата скоро нуждается в корректировке (ведь меняются постоянно условия работы и найма). Типичному российскому руководителю хочется верить в свою интуицию, в своё знание людей, объективность, но ему остро не хватает критериев отбора. При этом начисто отсутствует база разработки таковых критериев.

По всем службам, кроме линейной (коммерческой), требования к работникам обычно достаточно размыты, Особенно это касается высокотехнологичных функциональных служб: экономической, маркетинговой, персонала. Многие проблемы решаются путем "настройки" в суе "текучки", но это происходит стихийно и зачастую ничем не стимулируется.

Чему учить? На что настраивать? Обучение на фирмах обычно сконцентрировано в основном на товаре и его свойствах. Это определяется не только, учебными планами, но и ожиданиями, представлениями обучаемых. Учебные центры, как выясняется, дают не столько навыки, сколько знания. Программу пополнения багажа знаний подготовить и реализовать легче, чем программу тренинга и настройки. Тренинг организационных технологий (например, продаж) должен проходить как полная соорганизация работников, отделов и служб. Программа настройки не может быть сформулирована на языке знаний, как список

тем, а должна быть отработана в результате диагностики и погружения ее разработчика в конкретную жизнь фирмы.

Иными словами, настройка должна напрямую переходить из результатов консультирования в содержание тренингов, совещаний, трудовых контрактов, обсуждений. Тогда и настраиваемые будут влиять на настройку, а, значит, само настраиваться. Не придется в этом случае и брать с человека подписку о том, что учебу он должен будет оплатить, если уволится.

Вообще в России сейчас налицо сильный крен в сторону обучения. При этом настройка даже не осознана в качестве специальной задачи. Ведь она тесно связана с психологической мотивацией, раскрытием душевно-духовных резервов каждого из работников. К сожалению, некоторые групповые действия (совещания и др.), имеющие сильный эффект настройки, проводятся не запланировано, без подготовки, и поэтому их настраивающий эффект, хотя и оказывается достаточно сильным, не является стабильным. Этот эффект обычно порождается самим руководителем, но резко ослабевает в его отсутствии (о чем он и сам догадывается). И многие из руководителей фирмы, также имеющие возможность эпизодически проводить настройку, не чувствуют своей ответственности за настройку своих подчиненных (а ведь каждый работник — точный инструмент, который надо все время подстраивать), поскольку полагаются на харизму⁷ (авторитет) шефа. И, кроме того, необходимость тренингов, неоднократно декларируемая, не подкрепляется четким различием обучения и настройки, поэтому перечислим основные отличительные черты настройки как метода адаптации людей к организации.

1. Это должно быть групповое действие;

2. Оно должно быть управляемым, ибо групповое действие всегда высвобождает много энергии и спонтанности, которая может привести и к серьезным разрушениям в системе связей и отношений, и к психологическим травмам и стрессам. Чтобы научиться использовать эту энергию, нужен специальный креативный тренинг, например социодрама. А чтобы управлять этим групповым действием, мало быть спонтанным и находчивым, нужно еще и уметь закреплять (консервировать) эти результаты в форме, адекватной ситуации. Прежде всего, нужно научиться делать это в отношении собственной спонтанности.

3. Это не должно быть переключением багажа знаний из кармана лекторов в карманы слушателей (это — только обучение). Результатом такого действия будут не полные карманы знаний, а настроенные навыки.

4. Настройка должна происходить только после "настройки настройщика", то есть настройщик должен быть погружен в ситуацию на

⁷ Харизма — особое качество лидера, открытое М. Вебером, " Харизматическое господство основано на эффективной преданности вождю и на дарованной ему благодати (харизме). Харизму могут обеспечить магические способности, откровение, героические деяния, сила духа или зажигаемость речи".

фирме, чувствовать главные проблемы и участвовать в их решении, иметь глубокие контакты с людьми.

5. Настройщик должен иметь "хороший слух", не навязывать группе свои (пусть даже самые лучшие) рецепты, но иметь свои ориентиры, свою точку зрения (свой "камертон").

6. Цели настройки нужно разрабатывать вместе с заказчиком. Если настройщик — сам руководитель, то он должен их сам для себя определить и написать на бумаге. Записанные на бумаге цели уже будут закреплены (законсервированы) и могут стать также основой договора-контракта с настройщиком. Значение точности в таком договоре трудно переоценить.

7. Настройкой персонала можно решить некоторые проблемы кадровой комплектации, или ликвидировать те "дыры", которые, как кажется, можно заткнуть только новыми кадрами. Если внимательно проанализировать такие проблемы, то можно если и не определить точки перенастройки, то хотя бы уточнить и изменить требования к кандидатам. Например, настроить руководителя группы на пользование маркетинговой информацией. Или после совместного тренинга-настройки группы продаж с представителем отдела маркетинга сформулировать требования к руководителю отдела маркетинга.

Создать нормативный критерий (критерии) отбора новых кадров или внутреннего резерва — вещь чрезвычайно сложная и хлопотная. Сейчас в эту работу огромное количество средств и сил: покупаются или пишутся специальные компьютерные программы, психодиагностические инструменты, тестируются тысячи людей. Создаются новые тесты, выявляющие у человека, как говорится, всю подноготную, но чем глубже "залезает" в человека психодиагностика, тем быстрее возникает вопрос: "А что же делать с этой огромной и сложной информацией?" То какой человек сидит перед нами, мы узнали, а вот какой нам нужен, тесты не говорят. Можно конечно провести специальное исследование, но для того, чтобы этот прогноз стал более или менее надёжным придётся каждые полгода проводить исследование и создавать специальный тест для каждой категории работников (что и пытаются уже много лет делать психодиагностика и профессиография).

Групповой отбор имеет методологические преимущества по сравнению с психодиагностическим методом: его точность не зависит от точности диагностического инструмента, от ситуации проведения тестирования, состояния испытуемого аппликата, от многообразия ситуаций, в которых может оказаться будущий руководитель. Кроме того, он более вариативен, гибок и может распознать перспективного кандидата сразу на «входе».

2.2. Маркетинг рабочих мест

Рекрутирование. Оригинальный подход использует С.А. Барков при рассмотрении процесса рекрутирования⁸. Он отмечает, что рекрутирование представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности. И как в обычной маркетинговой деятельности, в процессе рекрутирования кандидатов на вакантные должности существует несколько этапов: исследование рынка; разработка товара; ценообразование; продвижение товара. Следует остановиться подробнее на каждом из вышеперечисленных этапов:

1. Исследование рынка в ходе рекрутирования подразумевает в первую очередь выявление общих характеристик рынка труда в данном регионе и в данное время, сегментацию рынка, т.е. определение специфики занятости по отдельным профессиям и возрастным группам, а также конкретный анализ сегментов, интересующих организацию. Компании необходимо знать уровень безработицы, тенденцию занятости, стратегию конкурентов на рынке трудовых ресурсов, общие черты поведения и психологического склада потенциальных кандидатов. Определенная часть данной информации может быть почерпнута из официальной статистики, но для детального анализа рынка отделам персонала крупных корпораций необходимо проводить самостоятельные маркетинговые исследования.

Результаты таких исследований рынка труда непосредственно определяют специфику мероприятий по привлечению кандидатов, степень агрессивности рекламных кампаний, выбор средств массовых коммуникаций для помещения рекламных объявлений о вакантных должностях, информацию, распространяемую в качестве паблисити.

2. Разработка товара в маркетинге на рынке рабочей силы представляет собой, прежде всего, обеспечение конкурентоспособных условий труда.

Речь идет о привлекательности рабочего места самого по себе, что находит отражение в рекламной информации. Взяв любое издание, публикующее объявления о вакансиях, можно составить представление о том, что необходимо в них отразить.

Здесь нет общих правил, в объявлении может быть открыто названа функция в организации, которую должен выполнять работник, а может такой информации и не быть, заработок может быть выражен количественно (конкретной цифрой) или качественно (высокий, очень высокий и т.п.). Все зависит от особенностей вакантных должностей и рынка труда.

Вместе с тем менеджер по персоналу должен внимательно отслеживать изменения, происходящие в количестве и качестве кандидатов,

⁸ Барков С.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие/Рос. гос. Открытый технич. Ун-т путей сообщения.-М., 1996.

откликающихся на объявления, если в его текст были внесены определенные корректировки. В результате, выявятся тенденции, относящиеся к конкретной организации, конкретным сегментам рынка и конкретному времени.

Располагая описанием подобных тенденций, менеджер по персоналу может вносить целенаправленные изменения в объявления о вакансиях и в определенной мере контролировать результаты таких изменений.

3. Ценообразование в процессе рекрутирования кандидатов подразумевает, прежде всего, разработку системы заработной платы, определение льгот и компенсаций для различных должностей. Спрос и предложение в определенной мере влияют на эту сферу. Поэтому, заработки принимаемых на работу кандидатов могут серьезно колебаться в зависимости от объективных условий рынка. Так, при высокой безработице заработки, как правило, стабилизируются, а могут даже и снизиться. Кроме того, цена работника будет зависеть и от специфических условий подбора кандидатов: одно дело, когда организация принимает людей, которые сами ищут работу, и совсем другое - когда она переманивает работников из других фирм. В последнем случае необходимо предусмотреть серьезную надбавку к зарплате, как фактор, способный подвигнуть специалистов покинуть обжитое место.

4. Продвижение товара составляет суть рекрутирования кандидатов на вакантные должности.

Продвижение товара, т.е. вакантной должности, может осуществляться разными методами и с помощью разных источников кандидатов. Методы и возможные источники привлечения персонала мы рассмотрим чуть позже, а пока остановимся еще на одном взгляде на процесс рекрутирования.

Анализ содержания работы. Анализ работы помогает организации отобрать нужного кандидата на вакантную должность. Тщательно подготовленный анализ работы раскрывает, какая квалификация, какие знания, навыки, способности необходимы для успешной работы. Причем анализ работы играет немаловажную роль не только в процессе привлечения и отбора персонала, но и в общей системе управления персоналом. Например, в определении уровня заработной платы, в процессе ротации, повышения сотрудников. Анализ работы представляет собой ряд практических действий, направленных на сбор и изучение информации о работе.

Действия, которые предлагает в связи с этим Marc A. Dorio.

- Поиск данных из литературных источников.

В США один из вспомогательных источников такой информации является, так называемый, “Словарь профессий” (Dictionary of Occupational Titles). DOT содержит ключевую информацию и характеристику

различных профессий, а также предоставляет такие данные о профессиях, как физические требования, условия работы, период обучения и развития для каждой профессии. Еще один похожий сборник носит название “Оценка качеств работника” (Estimates of Worker Trait Requirements). Он включает более 4.000 наименований профессий. В России существует аналог вышеуказанным изданиям:

Все эти источники могут сэкономить время руководителя при поиске информации и более того, содержат информацию о большинстве профессий, имеющих в организации.

- **Опрос сотрудников.**

Наиболее эффективный источник получения необходимой информации - это общение с сотрудниками, имеющими представление о данной профессии. Это может быть супервайзер или работник, занятый на похожей должности. Всем сотрудникам задают одинаковые вопросы, с тем, чтобы ответы потом можно было сравнить и проанализировать. Для этих целей существуют специальные анкеты. Проводятся также групповые интервью с использованием мозговой атаки. Подобное общение также показывают, кого из квалифицированных сотрудников можно будет использовать при проведении интервью.

- Наблюдение и анализ работы. Этот метод включает случайное и периодическое наблюдение и изучение самой должности. Некоторые должности бывает сложно изучать, например, за недостатком времени, поэтому можно использовать периодическое наблюдение, в течение небольших промежутков времени. В результате таких наблюдений можно получить ценную информацию о нужной должности.

- **Использование качественных показателей в анализе требований к должности.**

Существует четыре категории таких показателей: определение специфики работы; определение необходимых навыков, требуемых для данной работы; определение личностных качеств, необходимых для успешного выполнения данной работы; определение необходимого опыта и образования.

Основываясь на информации, которая была получена в результате анализа работы, составляется описание той должности, которая должна быть заполнена, иными словами, составляется спецификация работы и должностная инструкция.

Источники привлечения кандидатов. При поиске новых сотрудников возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методы). Процесс привлечения персонала это поиск и развитие подходящих источников персонала. Процесс заключается в создании общей базы возможных источников труда, благодаря которой организация в любой момент может найти подходящих сотрудников. Как уже указыва-

лось во второй главе, самый удобный способ классифицировать источники кандидатов - это разделить их на две группы: внутренние источники и внешние.⁹

Если организации нужны дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. Следует разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую оплату. Для работников, получающих почасовую оплату, подразумевается дополнительная оплата.¹⁰

В некоторых организациях прежде чем начинать набор работников с помощью внешних источников, администрация предлагает своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих на вакантные должности.

Если руководителем принято решение заполнить вакансии с помощью работающих в организации сотрудников, то можно использовать любой из следующих способов: неформальный поиск; использование списка квалифицированных сотрудников; использование объявлений.¹¹

Неформальный поиск. Неформальный поиск, обычно, сводится к тому, что руководитель отдела, в котором появилась вакансия, разговаривает с руководителем отдела по работе с персоналом, и в результате вместе решают, кого из сотрудников можно переместить или повысить.

Менеджер может провести собеседование с одним сотрудником и утвердить его на должность, а может пообщаться с несколькими и выбрать наиболее соответствующего требованиям. Несмотря на то, что этот метод является довольно распространенным, у него есть недостаток: он оставляет многих сотрудников в неведении и лишает их возможности заявить о себе.

Списки квалифицированных сотрудников. В некоторых организациях существуют списки сотрудников, в которых подробно описываются квалификация и способности каждого сотрудника. При появлении свободной вакансии руководитель обращается к этим спискам и ищет сотрудника, соответствующего требованиям новой должности. (Как пример можно взять компанию Кока-Кола). В одном из отделений Компании в Нижнем Новгороде генеральный директор и менеджер отдела по работе с персоналом ввели подобные списки, в которых описывалась квалификация сотрудников, их способности, личностные характеристики, а также возможное продвижение. Когда в центральном офисе, в Москве, появлялась вакансия, то прежде всего рассматривали кандидатов из регионов, на основе данных списков).

⁹ Dale S. Beach Personnel: the management of people at work./Macmillan Publishing Company, a division of Macmillan, Inc.,1985.

¹⁰ Dale S. Beach Personnel: the management of people at work./Macmillan Publishing Company, a division of Macmillan, Inc.,1985.

¹¹ См. там же

Распространение бюллетеней и объявлений о вакансиях. Данный метод включает объявления и предложения в периодических изданиях, выпускаемых в организации. Обычно в подобных бюллетенях указывается название отдела и должности, должностные обязанности, заработная плата. Общественное согласие сотрудников только способствует изданию подобных бюллетеней. Помимо этого публикация объявлений о вакансиях помогает организации предоставлять равные возможности всем сотрудникам (если речь заходит о дискриминации сотрудников) и сохранять “открытую” систему привлечения персонала.

Учебные заведения. Рекрутирование среди выпускников может быть достаточно эффективным, так как организация получает работника не “испорченного” другой организационной культурой и еще не до конца сориентировавшегося на рынке трудовых ресурсов.¹² Если такому работнику создать условия, при которых он не захочет покинуть организацию, он будет самым серьезным образом приобщен к ценностям организации и нормам поведения в ней, причем для подобного приобщения не нужно будет ломать сформировавшиеся на другой работе стереотипы.

Таким образом, руководители многих организаций и предприятий договариваются и устанавливают хорошие отношения с высшими учебными заведениями, с той целью, чтобы в дальнейшем можно было использовать выпускников в качестве стажеров, для какой-то административной работы или заполнить появившиеся вакансии. Студенты старших курсов проходят производственную, преддипломную практику на производстве, в научных учреждениях, службах.

Практика является одним из важнейших элементов подготовки специалистов и направлена на приобретение практического опыта и навыков производственной работы. Для организации этот метод рекрутирования может оказаться очень дешевым и эффективным: в большинстве случаев студентам не надо выплачивать заработную плату, а за тот период времени, пока студент находится в организации, можно выяснить, следует ли брать его на работу. Довольно часто практикантов, проявивших себя, развивших профессиональную активность в производственном коллективе, приглашают на постоянную работу.

Помимо производственной практики надо отметить еще один метод рекрутирования в учебных заведениях - это презентации и специальные выставки. Такие презентации, как правило, сопровождаются активным рекрутированием с помощью работников администрации и преподавателей, и может быть чрезвычайно эффективным.

¹² Барков С.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие/Рос. гос. Открытый технич. Ун-т путей сообщения.-М., 1996.

Часто в учебных заведениях существуют службы, специализирующиеся на профессиональной ориентации своих выпускников и их трудоустройстве, координируют выполнение программы профессиональной ориентации. Цель данной программы заключается в содействии молодым специалистам с высшим образованием в трудоустройстве. Обычно оказываются следующие услуги по подбору специалистов среди студентов и выпускников:

- проведение Дней Фирм, Дней Карьеры, семинаров и презентаций в Вузах;
- размещение объявлений о вакансиях Фирмы на факультетах вузов, в студенческих общежитиях, газетах, а также на тематическом сервере;
- прямой подбор кандидатов, удовлетворяющих полному набору требований с помощью базы данных, архивов, а также прямых контактов со студентами и выпускниками Вузов;
- многоступенчатая схема отбора кандидатов: анализ резюме - проведение предварительного собеседования - психологическое тестирование - интервьюирование кандидата представителем фирмы;
- социологические опросы по интересующей фирму тематике;
- специальный подбор иногородних кандидатов для работы в региональных представительствах фирмы;
- обучение отобранных кандидатов на дополнительных курсах программ профессиональной ориентации по выбранным специальностям.

Службы занятости. В России Федеральные бюро по трудоустройству существуют в каждом административном округе - республиках, областях, муниципальных округах и т.д. каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях - возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести поиск кандидатов при небольших затратах.

2.3. Кадровые агентства

Кадровые агентства бывают двух типов. Во-первых, агентства по трудоустройству, действующие в интересах работника и, во-вторых, рекрутинговые агентства, действующие в интересах нанимателя (на найме высококвалифицированных или конкретных работников специализируются агентства – *had hanter*). В связи с формированием российского рынка труда в нашей стране появился новый вид бизнеса - кадровый. В одной только Москве количество агентств, занимающихся поис-

ком и подбором персонала, включая и менеджеров разных уровней управления, насчитывается более 400.

Задача любого кадрового агентства заключается в создании ситуации, когда “в нужное время и в нужном месте” встречаются компания и кандидат, которые полностью (или хотя бы в большей степени) устраивают друг друга. Отличие кадрового агентства и работодателя заключается в том, что компания стремится, прежде всего, найти человека на конкретную, существующую на данный момент вакансию, поэтому ее прежде всего интересуют те качества кандидата, которые будут применимы здесь и сейчас.

Агентство же стремится узнать больше о совокупном опыте человека, чтобы в случае неудачи с текущей вакансией (а эта неудача может произойти по разным, в том числе и не зависящим от квалификации кандидата причинам) попробовать рекомендовать его на другие проекты.

Любое кадровое агентство, прежде всего исходит из требований компании-клиента и стремления удовлетворить его потребность.

Работодатели обращаются в кадровые агентства тогда, когда в компании открыто много вакансий, и они настолько загружены работой, что не справляются с потоком соискателей. Другой вариант - когда необходимо в очень сжатые сроки подыскать нового сотрудника или позиция нестандартная, и, чтобы ее закрыть, нужна помощь профессионала.

Как правило, агентства публикуют вакансии в изданиях и (или) размещают в Интернете. Большинство агентств работают по тем заказам, которые они получили от работодателей. Они работают на заказчика и руководствуются ее интересами, пожеланиями и представлениями о том, какого сотрудника они хотели бы видеть на той или иной должности.

Оплата услуг производится как правило в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой зарплаты - 30-50% или выплату половины первой зарплаты. В некоторых агентствах услуги для соискателей платные (плата за анкету, внесение в базу данных).

Наиболее часто задачу подбора кандидатов на вновь организуемые или освобождающиеся должности руководители отделов по персоналу наиболее крупных компаний в нашей стране и за рубежом решают с помощью рекрутинговых агентств. Однако некоторые директора по персоналу обвиняют рекрутеров в непрофессионализме.

Под «рекрутментом» понимается комплекс организационных мероприятий, проводимых кадровым агентством в интересах организации, сделавшей заказ на замещение вакантной должности, заключающийся в формировании и предоставлении заказчику списка отобранных в соответствии с требованиями заказчика кандидатов на данную должность с целью последующего приема на работу. Проще говоря, рекрутмент - это услуги по подбору квалифицированных, психологически совместимых,

интеллектуально развитых, прогрессивно мыслящих специалистов для компании - работодателя по её заказу.

Если говорить кратко, то рекрутмент¹³ представляет собой процесс, состоящий из следующих основных этапов: выяснение требований к персоналу у заказчика; определение основных источников поступления кандидатов; осуществление поиска кандидатов; выбор методов отбора; отбор кандидатов, соответствующих требованиям заказчика, из числа кандидатов, претендующих на данную должность; предоставление заказчику отобранных кандидатов.

Услуги компаний в области рекрутмента обычно включают:

1) предварительное консультирование по состоянию рынка труда и состоянию зарплат; 2) обязательное составление и согласование с клиентом заявки на подбор персонала в которой детально оговариваются требования к кандидату, описание вакантной позиции и план-график поиска; 3) поиск по базе данных компании; 4) поиск с помощью рекламы в СМИ; 5) поиск посредством личных контактов; 6) поиск в сети Internet; 7) обязательное личное интервьюирование кандидатов в офисе компании; 8) профессиональное психологическое тестирование кандидатов (экспресс-диагностика); 9) отбор наиболее подходящих кандидатов для представления клиенту; 10) по желанию клиента – глубинное психодиагностическое обследование и психотерапевтическая беседа; 11) проверка по учету в МВД; 12) проверка рекомендаций кандидатов – финалистов; 13) обеспечение обратной связи от принятого на работу кандидата в течение гарантийного срока (follow-up). В рекрутменте главное - это оценить и выбрать лучшего из некоторого пула людей, которые хотят что-то в своей жизни. Рекрутментом так же называется вид предпринимательской деятельности, состоящий в оказании услуг по рекрутингу персонала. Рекрутментом занимаются фирмы по найму персонала, широко известные как кадровые агентства. Сотрудники кадрового агентства, занимающиеся подбором персонала, для клиентов агентства, называются рекрутерами или консультантами.

Анализируя различные источники, приходится также встречаться и с разделением на «агентство по подбору персонала» и «кадровое агентство». Эта классификация не является широко распространенной. Итак, «агентство по подбору персонала» - достаточно крупная компания, работающая с «большими» клиентами, в основном иностранными компаниями, получающую за свою работу, как правило, определенный процент от годового оклада соискателя, которого данная компания подбира-

¹³ Предположительно слово рекрутмент пришло к нам от немцев, и означает "найм", "вербовка", "подбор персонала". В старой России такая профессия была, в те времена рекрутеры служили только при полках. В их функции входило прочесывать определенную территорию в поисках молодых крепких парней, отбирать таких парней, проводить с ними предварительную разъяснительную работу (рассказывая за кружечкой пивка о прелестях армейской жизни), а после либо сопроводить их в полк на добровольных началах под своим личным неусыпным контролем, либо прислать к несговорчивому будущему рекруту конвой.

ет. Такое агентство будет предоставлять компании-клиенту только ограниченное количество кандидатов (3-5, не более) на рассмотрение. «Кадровое агентство» работает с небольшими компаниями или теми, кто предпочитает использовать данного рода услуги (о них далее), их цены будут значительно ниже, при этом сумма вознаграждения будет обсуждаема, т.е. «можно торговаться». Такое агентство не будет тщательно подбирать кандидатов на данную конкретную позицию, но предпочтет предложить максимальное количество различных кандидатов, часто даже не утруждаясь предварительной встречей с ними, а лишь получив информацию о них из Интернета или из их резюме. Конечно, это классификация не полная. Существует еще множество типов агентств, занимающихся услугами разного рода в области услуг, связанных с персоналом. К кадровым агентствам не относятся агентства по трудоустройству соискателей, поскольку оплату услуг последних осуществляют сами претенденты на вакансии, тогда как оплату услуг кадровых агентств производят организации-заказчики.

Особенности зарубежного и российского опыта рекрутмента. Рассмотрение особенностей российского и зарубежного опыта поиска и подбора персонала с помощью кадровых агентств целесообразно начать с анализа специфики рекрутмента за рубежом, в тех странах, где услуги по подбору персонала существуют уже не одно десятилетие. (Рассмотрение зарубежного опыта ведения рекрутингового бизнеса позволит нам провести последующее исследование российского рынка кадровых агентств.

На Западе рекрутмент персонала за последние тридцать лет превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики, приносящую солидный доход. Существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Рекрутмент персонала как вид предпринимательской деятельности возник в начале 1950-х гг. в США. В Европе рекрутинговые услуги получили распространение несколько позднее - в начале 1990-х гг. Первые кадровые агентства появились путем отпочкования от консалтинговых и аудиторских фирм, которые в процессе своей обычной деятельности сталкивались с некоторыми кадровыми проблемами заказчика и брались за их разрешение. Таким образом, становление кадровых агентств проходило параллельно с развитием потребностей в услугах по найму и отбору персонала, что способствовало быстрому росту признания и профессионализма агентств.

Стремительный рост спроса на услуги кадровых агентств был вызван следующими основными факторами. Во-первых, повышением мобильности рабочей силы. Начиная с середины 1950-х гг. в развитых странах набирает силу процесс глобализации, информатизации и унификации бизнеса, повсеместно внедряются новые "высокие технологии". Специалисты больше не рассматривают свое рабочее место с точки зрения принципа пожизненного найма, а готовы сменить его и в поисках лучших условий переехать в другой регион или страну. Связь между

квалифицированным работником и работодателем ослабевает, поскольку у квалифицированного специалиста появляется большое количество альтернативных вариантов найма в каждый момент времени

Во-вторых, борьбой за высококвалифицированные человеческие ресурсы. Несмотря на достаточно высокий уровень безработицы в обществе в целом, существует постоянный дефицит квалифицированной рабочей силы. Современные компании стремятся к концентрации в своей структуре сотрудников максимальной квалификации, а кадровые агентства способствуют достижению данной цели. Последний фактор определяет основную институциональную функцию агентств, которая заключается не в борьбе с безработицей, а в улучшении структуры занятости, повышении конкурентоспособности бизнеса в целом посредством повышения концентрации квалифицированных специалистов ведущих компаниях.

Кадровые агентства за рубежом традиционно считаются основным источником привлечения специалистов и менеджеров всех звеньев. Наряду с кадровыми агентствами функцию обеспечения организаций и предприятий персоналом выполняют государственные агентства (службы занятости), а также агентства, связанные с некоммерческими организациями (например, профессиональные и технические общества или союзы по направлениям). Последние, однако, нацелены на несколько иной сегмент рынка труда; они помогают в поиске работы выпускникам без опыта работы или неквалифицированному персоналу.

Основные стратегии в работе агентств по подбору персонала. На Западе рекрутинговый бизнес отличается особой остротой конкурентной борьбы, что обуславливает разнообразие стратегий, технологий работы кадровых агентств. Основными стратегиями развития агентств по подбору персонала являются: диверсификация и специализация, причем ведущие компании обычно соблюдают определенный баланс, используя их в совокупности.

1. Стратегия специализации в рекрутинге предполагает выделение на структурном уровне единиц, ответственных за оказание услуг по подбору персонала для определенной сферы бизнеса. Это могут быть спецподразделения, занимающиеся поиском сотрудников для риэлтерских компаний, финансовых компаний, энергетики, туристического бизнеса, а также отдельные консультанты по данным отраслям. Такой подход позволяет кадровым агентствам успешно заполнять целый спектр вакансий и полностью покрывать потребность в квалифицированных кадрах своих клиентов. Встречаются агентства, специализирующиеся лишь в одной области, например агентства, подбирающие только специалистов по компьютерным технологиям и телекоммуникациям. Однако последние менее динамичны и не всегда способны перестраиваться в соответствии с меняющимися условиями внешней среды.

2. Стратегия диверсификации предусматривает развитие дополнительных возможностей рекрутингового бизнеса, а также его активную

экспансию в другие страны, и регионы. Под дополнительными возможностями понимается введение каких-либо новых услуг, что в сочетании с уже существующим бизнесом приведет к лучшему результату. В качестве примера можно привести организацию кадровыми агентствами ярмарок вакансий специалистов для компаний-клиентов, проведение для своих клиентов семинаров, обучающих навыкам проведения собеседований и т.д. Подобные мероприятия позволяют агентству более полно использовать имеющиеся возможности для расширения деятельности. Открывая филиалы и представительства в других регионах, кадровое агентство, превращаясь в многонациональную корпорацию, завоевывает новые рынки. Более половины прибыли компаний крупнейших американских агентств приходится на зарубежные филиалы.

Развиваясь в течение тридцати лет, рекрутинговый бизнес позволил сформировать две основные технологии работы, выделенные в зависимости от использования одного из двух методов поиска персонала кадровыми агентствами: прямого или стандартного.

Технология рекрутмента, основанная на использовании стандартного метода поиска, представляется идеальным средством подбора специалистов на вакансии среднего уровня. Обычно технология рекрутинга на основе стандартного метода поиска состоит из 6 укрупненных этапов:

1. Стандартный поиск начинается с полного описания вакансии, в котором излагается суть позиции, требования к кандидату, круг его обязанностей и компенсационный пакет.

2. Одновременно с описанием вакансии клиенту направляется договор, в котором описываются условия работы по проекту. После его подписания агентство создает рабочую команду, которая, как правило, включает консультанта или рекрутера, ресечера, ассистентов. Ресечер кадрового агентства - сотрудник, в чьи обязанности входит поиск и составление списка потенциальных кандидатов на вакансию и представление его рекрутеру агентства с целью последующего отбора. Над выполнением заявки может работать и один рекрутер.

3. На данном шаге разрабатывается стратегия поиска. Обычно она включает анализ предыдущих заказов на аналогичные вакансии, поиск кандидатов в компьютерной базе данных, отбор поступающих резюме и т.д. После проведения предварительного отбора претенденты, которые прошли этот тур, приглашаются на собеседование с рекрутером или консультантом, ответственным за работу с клиентом по данной вакансии.

4. При необходимости информация о вакансии дается в прессе в тех изданиях, которые ориентированы на потенциальных кандидатов по данной вакансии. Информация о вакансии также может выноситься на сайт агентства или на сайты, ориентированные на потенциальных кандидатов на вакансию.

5. Объединив результаты вышеперечисленных направлений поиска и проведя отбор соискателей посредством собеседований, рекрутеры составляют полную и исчерпывающую выборку самых квалифицированных и профессиональных кандидатов, наиболее точно отвечающих требованиям данной вакансии. Этот перечень предоставляется клиенту для проведения финального тура собеседований и окончательного отбора.

6. В соответствии с пожеланиями клиента консультант рекрутинговой компании готов принимать участие в переговорах между клиентом и кандидатами. Консультант вправе обсуждать с клиентом каждого из предоставленных кандидатов, давать свои рекомендации и помогать осуществлять окончательный выбор.

Технология рекрутмента, основанная на использовании прямого метода поиска, наилучшим образом подходит для найма и отбора персонала на вакансии высшего управленческого звена. Прямой поиск необходим для закрытия вакансий таких специалистов, которые уже востребованы рынком и практически никогда не обращаются сами в компании в поиске работы. Это и является главным отличием прямого поиска, от стандартного. Прямой поиск также предполагает более квалифицированный, селективный подход, без которого невозможно найти нужного кандидата и убедить его принять предложение клиента.

Хэдхантинг. Стратегия прямого поиска в каждом случае индивидуальна. С точки зрения технологии рекрутинга каждый проект предусматривает следующие стадии: выяснение потребностей клиента; консультирование; описание позиции; развитие стратегии поиска; создание рабочей команды по проекту; исследование и анализ; определение кандидатов; проведение собеседования.

В литературе в качестве синонима понятия "прямой поиск" часто используется "хэдхантинг". Хэдхантинг происходит от английского словосочетания *had hunting*, что переводится дословно "охота за головами" и означает прямой поиск топ-менеджеров, который на практике осуществляется путем выхода на известных в соответствующих кругах высококвалифицированных специалистов и обращение к ним с предложением о смене места работы. «Хэдхантеры» или «охотники за головами», так называются специалисты бизнеса *Executive Search*, переманивающие ведущих менеджеров из одних компаний в другие. *Executive Search* – прямой целенаправленный поиск кандидатов из числа успешно работающих в настоящее время специалистов.

Немного из истории становления данного бизнеса и ситуации в современной России. В 1969 году американские консультанты Ричард Ферри и Лестер Корн решили создать компанию, специализирующуюся на «охоте за головами». Деньга на открытие фирмы – 10\$ тыс. – им дали жены. Долгое время в офисе Корна и Ферри был один телефон на двоих, но на двери красовалась надпись *Korn/Ferry International*. Через три года

фирма действительно стала интернациональной, а через десять заняла первую строку в списке крупнейших «охотников за головами» в мире. Сейчас познакомиться с родоначальниками данной компании почитают за честь самые крупные западные предприниматели. Став «охотником за головами» в России можно добиться успеха за еще более короткий срок.

Российские «охотники за головами» лет пять назад узнали, что такое Executive Search, но уже теперь получают как минимум \$100 тыс. в год и имеют хорошие связи в коммерческих структурах. Все очень просто – работа «охотника» как раз и заключается в поиске первых лиц для этих самых структур. С «головами», на которые можно «охотиться», в России проблем нет. Полным полно клиентов готовых платить за это деньги. А «фирмы-охотники» испытывают настоящий кадровый голод. К тому же, по словам хед-хантеров, в ближайшее время в России может появиться до сотни фирм этого профиля (сейчас их чуть больше десятка), которым будут необходимы сотрудники. «Охота за головами» - не только выгодный бизнес, но интересная работа, ведь специалисты - консультанты используют в своей работе почти шпионские методы. В своей работе «охотники» придерживаются мировых стандартов Executive Search, максимально используя опыт своих иностранных партнеров. В то же время они стремятся адаптировать западные стандарты к специфике России.

В процессе целевого поиска отбираются именно такие кандидаты, которые способны успешно решить задачи, поставленные перед ними в компании клиента.

Глубина и тщательность подхода к поиску кандидатов позволяет с уверенностью говорить клиенту, что он получает одного из лучших на сегодняшний день специалистов или руководителей и что ни один интересный кандидат не выпал из поля зрения.

По мнению ведущего консультанта консалтинговой компании «Abbercade Business Consulting» Чернышенко А.П. Рекрутинг и Executive Search можно сравнить с производством автомобилей «Фольксваген» и «Роллс-Ройс». Технология рекрутинга подобна технологии сборки «Фольксвагена», а Executive Search – «Роллс-Ройс». В первом случае идет поток, конвейерное производство по отточенным строго регламентированным технологиям. А во втором – как бы ручная, индивидуальная сборка с табличкой мастера.

Если говорить об объектах, а это кадры, то в рекрутменте это в большинстве случаев люди, активно занимающиеся поиском работы. На них выходят через публикацию объявлений в СМИ либо через банк данных, который существует у каждого агентства. В Executive Search речь идет, как правило, о специалистах высокого уровня, которые не занимаются активным поиском работы и вообще не предполагают менять место работы.

Интернет. В условиях огромного развития информационных технологий наряду с традиционными методами привлечения и подбора персонала появляются новые методы и новые решения. В качестве примера, одно из главных мест занимает система Интернет. Рекрутирование через Интернет основан на использовании электронных досок объявлений, которые позволяют найти сведения о работе с учетом профиля специальности и узкопрофессиональных интересов.¹⁴

На основании портрета идеального сотрудника для вакансии можно подготовить текст электронного объявления об этой вакансии. Помимо объявления о вакансии через рекрутинговое агентство работодатель может также воспользоваться имеющейся у такого агентства базой данных, поступивших на момент его обращения на сервер агентства. Недостатки этого метода, связаны в первую очередь с ограниченностью круга пользователей этой информационной сети и с уязвимостью конфиденциальной информации о переговорах рекрутинговых компаний.

"Непрошенные соискатели" Самостоятельное обращение людей в организации. Многие западные авторы отмечают, что в США производственные организации принимают на работу людей, случайно зашедших в поисках работы. Это могут быть заявители, живущие поблизости или просто прохожие. Но надо заметить, что в основном вакансии представляют собой низкооплачиваемую почасовую работу, где не требуется высокого уровня профессионализма и квалификации - это простые рабочие, продавцы, так называемые "синие воротнички".¹⁵

Работодатели находят этот источник удовлетворительным для заполнения такого рода вакансий.

Таковыми же непрошенными соискателями можно считать людей, рассылающих свои резюме в крупные, известные организации, не объявлявшие о свободных вакансиях.

Профессиональные союзы. За последние годы в России роль профессиональных союзов очень снизилась.

Профессиональные рекомендации и помощь сотрудников. Когда появляется новая вакансия стараются оповестить сотрудников, и может быть среди чьих-то знакомых и знакомых окажется нужный человек.

Плюсы для организаций очевидны - затрат нет, а есть профессиональные рекомендации. Таким образом, значительное число новых сотрудников привлекают с помощью старых сотрудников, особенно в редко встречающихся профессиях. Marc A. Dorio в книге *Personnel Manager's Desk Book* отмечает, что в некоторых компаниях даже формализуют процесс ходатайствования и существуют дополнительные вознаграждения тем сотрудникам, которые привлекли новых сотрудников.

¹⁴ "Привлечение и набор персонала через систему Интернет."// Абакумова А. // Управление персоналом 1998 №12.

¹⁵ Wendell L. French, George S. Odiorne. The personnel management process.

2.4. Методы привлечения персонала

Что касается методов, используемых при привлечении персонала, то это, в первую очередь, реклама, презентации и паблисити. Реклама подразумевает оплачиваемое распространение информации - как правило, весьма сжатого объема - об имеющихся вакансиях с помощью средств массовой информации или другими способами. Для организации рекламных кампаний прежде всего важно правильно выбрать средства распространения информации. Выбор основывается на трех критериях: затраты; адресность; желаемое количество кандидатов.¹⁶

Существуют телевизионные передачи, в рамках которых даются объявления о работе. Подобный вид рекламы хорош тем, что аудитория очень велика и информация доходит до тех людей, которые не читают газет и, может быть, захотят откликнуться, увидев объявление.

Если нужно экстренно закрыть ту или иную вакансию или необходимо большое количество кандидатов, такая реклама может себя оправдать. Но и с точки зрения затрат (телевизионная реклама самая дорогая) и с точки зрения адресности (телепередачи смотрит множество людей, но и среди них может не оказаться тех, кто нужен организации), она не выдерживает критики. Поэтому телевизионная реклама рабочих вакансий не является распространенной.

Однако развитие сетей местного и кабельного телевидения может внести серьезные изменения в эту ситуацию, т.к. реклама здесь стоит значительно дешевле и географическая адресность здесь значительно выше.

Совсем по другому обстоит дело с рекламой в печати. Она существенно дешевле и одновременно более адресная вследствие того, что, выбирая определенное издание для рекламы, можно сконцентрироваться на определенной аудитории (читателях). По своим возможностям и особенностям с позиции рекрутирования кандидатов прессу разделяют на три группы: во-первых, это специализированные издания, целиком посвященные рекламе вакансий; во-вторых, общие рекламные и не рекламные издания и, в-третьих, специализированные издания, рассчитанные на определенный - прежде всего профессиональный - контингент.¹⁷

В первом случае, помещая объявление в издание типа еженедельника "Работа для Вас", организация ориентируется на людей, сознательно ищущих работу - основную или дополнительную. Конечно, такая реклама является наиболее целенаправленной, но при этом привлеченные по таким объявлениям кандидаты могут не удовлетворять высокие запросы, предъявляемые организацией, потому что выбирать необходимо будет только из тех, кто не имеет на сегодня работу или кого не

¹⁶ Барков С.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие/Рос. гос. Открытый технич. Ун-т путей сообщения.-М., 1996.

¹⁷ Барков С.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие/Рос. гос. Открытый технич. Ун-т путей сообщения.-М., 1996.

удовлетворяет занимаемое им место. С помощью такой рекламы практически невозможно переманивать квалифицированных работников и достаточно трудно привлекать хороших специалистов.

Реклама в общих изданиях во многом преодолевает этот недостаток. На подобную рекламу может откликнуться любой читатель. Если объявление грамотно составлено и содержит реальные и привлекательные условия, оно подтолкнет человека к тому, чтобы попытаться получить новую работу (хотя до того рационального и конкретного желания у него и не было). Как в первом, так и во втором случае недостатком рекламы является то, что она недостаточно концентрирована - на привлекательные объявления может откликнуться масса кандидатов, и тогда отбор лучших из них потребует больших временных и финансовых затрат.

Реклама в специализированных изданиях является с этой точки зрения гораздо более предпочтительной. Выбирая из читателей определенной профессии или квалификации, фирма концентрирует внимание на людях, специально подготовленных в нужной области и имеющих интерес к работе в ней. А для переманивания специалистов реклама в специализированных изданиях подходит, как никакая другая. Хотя надо заметить, что последнее время специализированные, профессиональные издания переживают глубокий кризис: аудитория сокращается, и в связи с этим падают тиражи.

Наряду с рекламой в средствах массовой информации службы персонала могут пользоваться и другими видами рекламы - от объявлений в окнах контор и витринах магазинов до активного рекрутирования с вручением кандидату приглашения на презентацию или процедуру отбора (такая рекламная продукция распространяется в метро или других людных местах).

Эти виды рекламы, как правило, бывают направлены на привлечение людей, живущих неподалеку от организации, или на тех, кто ищет дополнительные заработки. Последний тип рекрутирования используется в тех случаях, когда рекламная кампания ведется особенно агрессивно либо из-за не слишком удачного имиджа организации, либо из-за жестких временных рамок, либо из-за необходимости заполнить сразу большое количество вакансий.

Кроме рекламы, методами рекрутирования кандидатов являются презентации и специальные выставки. Специализированные выставки проводятся различными фондами и образовательными программами с целью анализа современного состояния подготовки и распределения трудовых ресурсов, а также налаживания эффективного взаимодействия между различными организациями, работающими в данной области.

Участие в подобных выставках позволяет не только решить конкретные задачи подготовки и трудоустройства людей, но и создать имидж организации, устойчиво работающей на российском рынке, заботящейся о своих трудовых ресурсах и способной успешно конкурировать на рынке труда.

Глава 3. Отбор кандидатов

3.1. Место отбора персонала в системе управления

Прогресс в разработке средств отбора стал наблюдаться лишь с началом Первой мировой войны. В результате достижений в области психологии, которые к этому времени получили признание, в США были сконструированы армейские Альфа и Бета тесты для отбора военного персонала. Опыт применения тестов по измерению интеллекта позволил разработать тесты для измерения профессиональных знаний, склонностей и интересов, а также, особенностей личности. Тесты стали широко использоваться правительством и промышленными компаниями. Применение психологических тестов получило особое развитие во время Второй мировой войны.

История отбора. Идея тестирования при профессиональном отборе известна давно. Так на Руси, прежде чем нанять работника его кормили. Считалось: как ест, так и работает.

Уже в древности возникло понимание того, что жесткая стратификация общества чревата социальными взрывами. Для уменьшения риска использовалось образование в качестве социального лифта. Человек из самых низов мог, если успешно справлялся с экзаменами подняться на самую вершину общества. Уже в середине III тысячелетия до н. э. в Древнем Вавилоне проводились испытания выпускников в школах, где готовились писцы. Профессионально подготовленный писец был центральной фигурой месопотамской цивилизации, благодаря обширным по тем временам знаниям. Он был обязан знать все четыре арифметических действия, уметь измерять поля, распределять рационы, делить имущество, владеть искусством пения и игры на музыкальных инструментах. Кроме того, проверялось умение разбираться в тканях, металлах, растениях и др.

В Древнем Египте только чтобы получить право обучаться искусству жреца, надо было выдержать систему определенных испытаний. Вначале кандидат проходил собеседование, в процессе которого выяснялись его биографические данные, уровень образованности; кроме того, оценивались внешность, умение вести беседу. Затем следовали проверки умения трудиться, слушать и молчать, испытания огнем, водой, страхом преодоления мрачных подземелий в полном одиночестве и др. Все эти жестокие испытания дополнялись угрозой смерти для тех, кто не был уверен в своих способностях к учению и в том, что сумеет выдержать все тяготы длительного периода образования. Поэтому каждому кандидату предлагалось еще раз подумать и, тщательно взвесив, решить, с какой стороны закрыть за собой дверь в храм — с внутренней или с внешней.

Есть данные, что эту суровую систему испытаний Пифагор. Вернувшись позже в Грецию, он основал школу, допуск в которую откры-

вал только для тех, кто был способен преодолеть серию различных испытаний, похожих на те, которые он выдержал сам. Пифагор подчеркивал важную роль интеллектуальных способностей, утверждая, что «не из каждого дерева можно выточить Меркурия», и потому, вероятно, придавал большое значение диагностике именно этих способностей. Для этого каждому давалась сравнительно трудная математическая задача. В случае ее решения вопрос о приеме решался сразу. Однако чаще всего задача не решалась, после чего неудачника вводили в зал, где ученики, по правилам испытаний, должны были беспощадно поднимать его на смех, давая ему обидные прозвища. Если поведение новичка в этой критической ситуации характеризовалось умением отвечать на, выпады, хорошо и достойно держать себя, его принимали в школу. Особенное значение Пифагор придавал смеху и походке молодых людей, утверждая, что манера смеяться является самым хорошим показателем характера человека. Он внимательно относился к рекомендациям родителей и учителей, тщательно вел наблюдение за каждым новичком после того, как последнего приглашали свободно высказываться и не стесняться, смелее оспаривать мнения собеседников.

За 2200 лет до н. э. в Древнем Китае с его исключительно жесткой стратификацией и бюрократией уже существовала система проверки способностей лиц, желавших занять должности правительственных чиновников. Каждые три года чиновники повторно экзаменовались лично у императора по шести «искусствам»: музыке, стрельбе из лука, верховой езде, умению писать, считать, знанию ритуалов и церемоний. Для государства система экзаменов была важным средством отбора достаточно способных, в меру эрудированных, и главное, лояльных по отношению к власти людей для последующего их использования на административной службе. Высшие чиновники проходили особые испытания на неординарность мышления. И сегодня, в современном Китае образование пользуется особым уважением. Так для оценки используется столбальная система и преподаватели относятся к экзамену, как и ученики, трепетно.

Учителя чань-буддизма использовали загадки, вопросы-парадоксы с одновременным созданием ситуации психологического стресса. Отвечать на них необходимо было сразу, на раздумывание не отводилось ни секунды. Как отмечает Н. В. Абаев, в чаньских поединках-диалогах сама парадоксальность постановки вопросов (например, была ли борода у бордатого варвара или имеет ли собака природу Будды?) создавала драматическое напряжение, которое усиливалось всем образом действий наставника. Хватая своего оппонента и крича на него: «Говори! Говори! Отвечай немедленно!», он создавал ситуацию психического напряжения. Чаньские парадоксальные загадки использовались, по мнению этого же автора, в качестве тестов на определенный «чаньский» ход мышления. В зависимости от того как тестируемый неопит отвечал на эти загадки, опытный наставник определял, на каком уровне «просветленности» он

находился и какие меры нужно принять для углубления его «чаньского опыта», а также выявлял симулянтов, скрывающих за внешней грубостью и странностью манер свою некомпетентность.

Результаты экзаменов в созданном чжурчжэнями государстве Цзинь применялись для распределения выпускников медицинского училища. Правда система «распределения» была резко отлична от сегодняшней. Лучшие поступали на государственную службу в качестве практикующих врачей, преподавателей или исследователей, худшие получали разрешение заниматься частной практикой. Не выдержавшим экзамен рекомендовалось либо продолжить подготовку, либо сменить профессию.

Различные конкурсы и экзамены устраивались и в средневековом Вьетнамском государстве. Всего за два года в период с 1370 по 1372 г. удалось провести переаттестацию всех военных и гражданских чиновников, что позволило организовать проверку государственного аппарата по всей стране. В результате этого Вьетнам вновь стал сильным и жизнеспособным феодальным государством.

У казахов если кто-либо объявлял себя шаманом, то он должен был, ходить по снегу в трескучий мороз босиком и с обнаженной головой, лизать языком раскаленные докрасна железные предметы. У народности ханты? неудачного претендента считали сумасшедшим.

Очень интересен опыт СССР. Целый ряд специально созданных социальных институтов выполнял, по существу, функции центров отбора (помимо прочих). Так строительные отряды позволяли выявить перспективных лидеров и, как бы мы сегодня сказали топ-менеджеров. Не говоря уже, о комсомоле и целом ряде общественных организаций, позволявшим наблюдать кандидатов в модельных ситуациях. Кстати, существовала и довольно стройная система планирования карьеры, формирования кадрового резерва (номенклатуры) и т.д.

Роль отбора кандидатов. Отбор кандидатов является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность. Для каждой работы, особенно квалифицированной, нужны специальные психологические и физиологические данные, и потому только тогда можно требовать от работника максимума того, что он может дать, когда он находится на своем месте¹⁸.

Персонал является мотором любой организации. Часто руководители основное внимание обращают на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые

¹⁸ К.Кекчеев. Психотехника и профессиональный подбор. Организация труда. 1921. Кн. 2. С. 78 — 92.

обеспечивают работу организации по всем этим направлениям. Ошибки при подборе персонала - особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности - слишком дорого обходятся организации. Потери организации от принятия ошибочных решений, аварий, травматизма и брака - это только часть тех расходов, которые приходится нести в результате неудовлетворительной работы по отбору новых работников.

Отбор персонала — процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки. Основная цель отбора — набрать работников с высокой культурой работы, выявить возможности и взгляды заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям работы — может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании

Отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, для которых набираются новые работники. Здесь необходимо знание основных принципов и процедур, используемых для при отборе кадров, и обладание нужными для этого навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где набор кадров осуществляется в основном первым руководителем или руководителями подразделений.

Основной гипотезой, послужившей толчком для разработки и использования методов профессионального отбора и подбора, явилось предположение о том, что люди обладают различной вероятностью успеха в разнообразных видах профессиональной деятельности.

Несоответствие отдельных работников своим обязанностям, недостаток мотивации, знаний или способностей, в конечном счете, приводят к тому, что и организация в целом теряет свою эффективность и неизбежно проигрывает в конкурентной борьбе. Таким образом, повышение качества персонала с помощью профессионального отбора является важным резервом повышения общей эффективности организации.

От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.¹⁹

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации.

¹⁹ М.И. Магура Поиск и отбор персонала Москва ЗАО"Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999, стр. 7-9.

Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть взаимосвязан со всеми другими функциями персонала, чтобы не превратиться в самоцель, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом и забирает все время и силы специалистов, не давая при этом должной отдачи.

Отбор кадров, являясь ключевым элементом кадровой политики, должен быть тесно увязан со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом²⁰.

Сущность рынка рабочей силы. Важным обстоятельством, влияющим на процесс отбора персонала, является рынок рабочей силы. Если желающих много, то выбирать метод отбора сложнее; если желающих немного, выбор сравнительно прост. Переход к новому типу хозяйственных отношений в России сопровождается развитием рыночных отношений в сфере занятости - в ней формируется рынок труда. Рынок - определенная система экономических отношений по поводу купли-продажи товаров, в процессе функционирования которой формируется спрос, предложение и цена на эти товары.

Для предприятия важно состояние рынка рабочей силы в области или городе, где оно расположено.²¹ На процесс отбора влияют условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж фирмы. При организации процесса привлечения и отбора персонала, необходимо учитывать условия рынка труда, содержание и предложение рабочей силы.

На рынке труда специфичен сам "товар", который продается и покупается: это, конечно, не сам человек, а его способности, навыки, опыт, квалификация, с помощью которых он производит какой-то продукт. Естественно в современном мире наниматель не может купить самого работника, а лишь "арендует" его на определенное время, т.е. покупает фактически услугу.²² Арендуемые нанимателем способности, таланты. Квалификация неотделимы от самого работника, и он проводит сорок и более часов в неделю на рабочем месте. Поэтому для него важны не только заработная плата (цена его "товара"), но и другие - неденежные - факторы: безопасность работы, условия труда и режим, возможности обучения и профессионального роста, отношения с коллегами и с начальством, гарантии занятости и др.

Существует мнение, что рынок труда представляет собой область, внутри которой работодатели вербуют работников на вакантные должности, а работники ищут трудоустройства.²³ Считается, что рынок труда

²⁰ М.И. Магура Поиск и отбор персонала Москва ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999, стр. 11.

²¹ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента/ Москва, "Дело", 1995, с. 53-54.

²² Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики / "Инфра-М", М., 1996.

²³ Dale S. Beach Personnel. The management of people at Work./ Macmillan Publishing Company, a division of Macmillan, Inc., 1985.

создается внутри крупных городов и близлежащих районах, таким образом, что работник может поменять место работы, не меняя при этом место жительства.

3.2. Процесс отбора персонала

Организация процесса отбора персонала. Плохо организованный подбор кадров приводит к нежелательным последствиям: высокой текучести кадров, плохому морально-психологическому климату (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу и т.п.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и т.д.).

Общий контроль за политикой в сфере управления персоналом и ответственность за ее результаты несет высшее руководство. Политика руководства в отношении персонала (обучение и развитие работников, мотивация персонала, обеспечение хорошего материального климата в организации и др.) оказывает значительное влияние на методы и эффективность поиска и отбора персонала.²⁴

Основная цель отбора - набрать работников с высокой культурой работы - может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании.²⁵

Администрация предприятия устанавливает такие цели отбора, как, например, привлечение работников с высоким качеством работы: готовых работать на этой фирме много лет; с низким показателем несчастных случаев; умеющих общаться с коллегами; умеющих общаться с клиентами и т.д.

Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы.

Кто принимает решение при отборе? В малых фирмах, где нет отдела по управлению персоналом, решение по отбору кадров принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах к принятию решения при отборе привлечены линейный и функциональный менеджеры.

В больших организациях менеджера, ответственного за отбор, называют менеджером по найму.

Прием на работу - это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.²⁶

Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Поскольку

²⁴ Магура М.И. Поиск и отбор персонала "Бизнес-Школа "Интелл-Синтез", М., 1999.

²⁵ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.

²⁶ см. там же.

работодатель предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определенным требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, проводится их сопоставление. Процесс приема на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон. В процессе отбора в первую очередь приходится учитывать специфику предприятия или организации.

Так, общая организационная деятельность на предприятиях государственного сектора отличается от таковой в частном секторе. Традиционно отбор в госсекторе проводится на базе политического покровительства или заслуг. В частном секторе дружба с менеджерами и работниками также может стать одним из факторов отбора персонала, но это не имеет такого значения, как политическое покровительство в госсекторе: здесь пытаются отбирать по достоинствам.²⁷

Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, являются его размер, сложность и технологическая изменчивость. Систематические и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, и лишь большие организации могут их использовать. Разработка этих методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и еще большего числа кандидатов. Если предприятие имеет много вакантных мест, а количество кандидатов невелико, то особенно сложные методы отбора не требуются.²⁸

Еще одним существенным обстоятельством определяющим отбор персонала является «фаза жизненного цикла» организации. Теории того, что организации как и люди имеют жизненный цикл, который и определяет их политику, в частности кадровую политику, появились давно, но единой модели пока не найдено.

Жизненный цикл организации Любая организация представляет собой живой организм, она подвержена тем же законам развития, которым подчинено все живое: в процессе своей жизнедеятельности организация подвергается постепенным изменениям и трансформациям, которые неизбежно проводят ее через весь жизненный путь - от младенчества к смерти. На каждом отрезке жизненного пути организации заметно меняются проблемы персонала. Поэтому на этапе отбора персонала (как, впрочем, и на других этапах) необходимо ясно понимать на какой стадии жизненного цикла находится организация и какие, в связи с этим, проблемы персонала доминируют.

Кадровая стратегия определяется стадией развития организации. На стадии формирования наиболее важны вопросы проектирования организационной структуры, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на работу. Важным для организации работы с персоналом в будущем становятся

²⁷ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.

²⁸ см. там же.

вопросы формирования кадровой стратегии, кадровой службы и системы хранения и работы с персональной информацией.

На стадии интенсивного роста менеджмент персонала в основном направлен на формирование кадрового состава — привлечение и найм персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию новичков.

На стадии стабилизации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда.

Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации.

Прежде чем перейти непосредственно к методам отбора, следует остановиться на планировании процесса отбора. В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров. Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия менеджеров иллюстрирует следующая таблица.

Таблица 3.3

Действия менеджеров по персоналу

Процедуры набора на работу	Действия линейного менеджера	Действия менеджера по персоналу
Постановка задач приема на работу	Постановка задач и консультация у менеджера по персоналу	Консультация линейного менеджера по состоянию рынка рабочей силы
Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора	Принятие решения о политике набора, консультация у МП	Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу
Решение о методах набора	Консультация МП по методам набора	Определение методов набора и консультация у ЛМ
Набор претендентов из колледжей	Иногда выпускников колледжей	Набором служащих из колледжей
Изучение эффективности набора	Анализ затрат и выгод набора	Анализ затрат и выгод набора

Планирование процесса отбора персонала. Этому вопросу на практике уделяется мало внимания, однако независимо от типа организации и имеющихся вакансий процесс отбора необходимо планировать. Что это значит? Процесс отбора должен обеспечить организацию наилучшими кандидатами для занятия имеющихся вакансий.

Если речь идет о конкурсном отборе, когда количество претендентов превышает число вакансий, то процесс отбора строится так, чтобы каждый из его этапов выполнял функцию сита. Последовательно кандидаты, которые по тем или иным причинам уступают другим участникам конкурса будут отсеиваться. Важно, чтобы до того, как кандидаты подойдут к наиболее сложным и требующим больших затрат (времени и денег) процедурам отбора, в числе претендентов остались лишь те кандидаты, которые по всем характеристикам устраивают работодателя.²⁹

Что касается затрат по набору новых квалифицированных рабочих и менеджеров, то в США, например, они составляют в большинстве средних и крупных компаний 30-40 тыс. долл. на человека.

Большая часть этих затрат оплачивается за счет общих фондов развития компании, но другая часть выделяется непосредственно на цели набора персонала.

Обычно затраты на прием на работу менеджера составляют 30-40% его будущей годовой зарплаты. В эти затраты включаются: стоимость объявлений, транспортные расходы вербовщиков и претендентов, оплата услуг фирм, занимающихся поиском кандидатов, затраты по их обустройству, а также зарплата лиц, занятых приемом на работу.³⁰

Специалисты, принимающие участие в отборе, должны так спланировать свою работу, чтобы на всех кандидатов было выделено одинаковое и достаточное количество времени и денег, т.к. эти ресурсы являются чуть ли не основными и во многом определяют процесс отбора персонала. Времени должно быть достаточно для того, чтобы внимательно ознакомиться со всей предоставленной информацией о кандидате (резюме, рекомендации, документы, свидетельствующие об образовании и прошлых местах работы). Также, в идеале, должно быть выделено специальное помещение, отвечающее необходимым требованиям для тех или иных методов отбора.³¹

Естественно, что все эти требования бывает очень сложно выполнить: время может быть ограничено, т.к. это связано с отвлечением менеджеров от их непосредственных обязанностей. И как уже было сказано ранее методы отбора часто связаны с осуществлением дорогостоящих мероприятий, поэтому и вопрос о затратах становится немаловажной проблемой, которую необходимо решить заранее.

²⁹ Магура М.И. Поиск и отбор персонала "Бизнес-Школа "Интелл-Синтез", М.,1999.

³⁰ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.

³¹ Магура М.И. Поиск и отбор персонала "Бизнес-Школа "Интелл-Синтез", М.,1999.

Однако часто случается, что поиск и отбор персонала не планируется заранее, а осуществляется лишь в тот момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий.

В таких случаях трудно избежать распространенных ошибок: набор недостаточного или чрезмерного числа работников определенной специальности; запаздывание в обеспечении организации необходимыми кадрами и др.

Поэтому необходимо следить справляются ли работники со своими должностными обязанностями или существует потребность в персонале.

Процедура отбора персонала. Основной момент в процессе отбора персонала - это выбор. Выбор из всего списка кандидатов одного или нескольких кандидатов, квалификация которых наиболее правильно соответствует будущей должности.

Методы в процессе отбора могут ранжироваться от самых простых до более сложных: применение одного интервью или нескольких, применение тестирования, изучение письменных источников информации, использование услуг центров оценки.³²

Методы отбора становятся достоверными и более эффективными в том случае, если они максимально приближены к должностным и квалификационным требованиям, выраженным в должностных инструкциях.

Процесс отбора персонала выводит две группы кандидатов: кандидаты, не соответствующие предъявленным требованиям работодателя и кандидаты, принятые на работу.

Надо заметить, что среди кандидатов, не соответствующих требованиям организации-работодателя, могут оказаться люди, обладающие более высокой квалификацией для заявленной должности.

На разных этапах последовательности приема на работу кандидаты могут добровольно отказаться от дальнейшего участия в процессе отбора. Чем больше они узнают об организации и о ее политике, о руководителях, с которыми им придется работать, об уровне заработной платы, о различных льготах и вознаграждениях, непосредственно о своей будущей работе, кандидаты могут изменить свое решение и добровольно выйти из процесса. В связи с тем, что добровольные высвобождения из процесса могут быть вызваны разными причинами, они не указаны на рисунке.

Те кандидаты, которых приняли на работу, обычно проходят процесс адаптации в организации, знакомятся с политикой организации, со своей работой, с будущим начальством и коллегами. Во многих организациях новые сотрудники поначалу занимаются несколько другой работой и одновременно проходят тренинг на рабочем месте. Некоторые но-

³² Dale S. Beach Personnel: the management of people at work./Macmillan Publishing Company, a division of Macmillan, Inc.,1985.

вые сотрудники участвуют в развивающих программах, которые включают тренинги, оценку и анализ работы. В этом процессе иногда принимают участие специально приглашенные тренеры или преподаватели профессора из высших учебных заведений.

Последний этап в процессе принятия на работу - это испытательный срок. В зависимости от политики управления и уровня работы, испытательный срок может длиться от 30 дней для должности, не требующей высокого уровня квалификации, и до года и далее для должности, с более профессиональным уровнем и связанной с управленческой деятельностью. Во время испытательного срока может оказаться, что новый сотрудник не подходит организации.

Испытательный срок сотрудников рассматривается, как часть процесса приема на работу, т.к. успех в процессе приема на работу зависит также и от того, насколько удачно кандидат прошел испытательный срок.³³

Критерии отбора. Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские характеристики и личные характеристики. “Эталонные” уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Уже в начале прошлого века Институтом Прикладной Психологии в Берлине разработана и практически использовалась анкета, содержащая 151 вопрос. Приводим выдержки из этой анкеты. Какие свойства нужны для работы?

1. Быстрое восприятие и узнавание слабо освещенных или отдельных предметов?
2. Быстрое восприятие и распознавание или различение тихих или разнообразных шумов?
3. Быстро узнавать разницу в весе?
4. Различать основные цвета?
5. Оценка больших расстояний (сажень, верста)?
6. Оценка и определение скорости и направления движущихся предметов?
7. Оценка пространственного соотношения предметов?
8. Точное и продолжительное воспоминание о местах, посещенных один раз?
9. Быстро отвечать на различные впечатления соответствующими движениями?
10. Величайшее напряжение внимания в определенные моменты?

³³ Dale S. Beach Personnel: the management of people at work./Macmillan Publishing Company, a division of Macmillan, Inc.,1985.

11. Способность занимать ответственную должность?
12. Умение рисовать?
13. Выполнение работы по чертежу?
14. Изготавливать чертежи по моделям? И т. д.

Отбор может стать невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик.³⁴

Образование. Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, во многом судя по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Опыт. Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимающийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнять такую же работу, любит ее и будет выполнять ее хорошо. А поскольку "лояльность" в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. На военной службе дата присвоения званий есть эквивалент рейтинга трудового стажа. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы на данной фирме на определенной должности или в составе определенного отдела и т. д.³⁵

Физические (медицинские) характеристики. Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию. С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

Персональные характеристики и типы личности. Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Так, некоторые работодатели предпочитают "степенных", женатых работников, считая, что эта характеристика приводит к меньшему числу увольнений и лучшему качеству работы. Другие же фирмы предпочитают холостых или разведенных работников, ко-

³⁴ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.

³⁵ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.

торые охотнее соглашаются на другие места работы и на работу в выходные дни.

Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время. Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же мест такие качества не пригодятся.

Требования к критериям отбора. Надежность метода отбора персонала характеризует свободу метода от погрешностей, определяемую как воспроизводимость результатов с помощью критерия-предиктора, которым могут быть образование, опыт прежней работы и количество баллов, набранных кандидатом в процессе тестирования.³⁶ Надежность на практике устанавливается тремя методами: методом с применением повторного тестирования и сравнением результатов с первым тестированием, методом параллельного тестирования по альтернативным методам отбора и методом, заключающимся в разделении теста на две части с целью определить сходство или различие результатов по тестированию в рамках каждой части. Во всех случаях степень схожести результатов показывает уровень надежности метода отбора. Другой характеристикой является валидность процедур отбора и критериев отбора, понимаемая как степень точности и предсказания будущей результативности работы тестируемого на конкретном посту, т.к. метод может быть достоверным, но не соответствующим конкретным будущим задачам кандидата. Типы валидности методов отбора подразделяются на валидность по сути работы, по соответствию некоторым конкретным критериям и по соответствию характеру будущей работы.

Учитывая сказанное выше, можно сказать, что одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим.

И для того, чтобы эти методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно надежными, достоверными. Если претендент получает оценку в 70 очков при тестировании по найму в понедельник, 40 очков в аналогичном тесте в четверг и 95 - в пятницу, то определить, какой из результатов наиболее точно отражает способности этого заявителя, невозможно: данный тест не может быть признан достоверным.

³⁶ Надежность и обоснованность процедур отбора / Боярский А. // Упр. Персоналом. - 1998 - №9.

Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях. Если служащий, проводящий беседу с заявителем, дает разные оценки его способностей и возможностей в разные дни, эти оценки нельзя считать достоверными.

На практике достоверность при внесении суждений достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведенных в разные дни. Другой путь повышения достоверности - сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тест и беседа). Если результаты одинаковые или сходные, можно считать результат достоверным.

Помимо достоверности оценок необходимо учитывать обоснованность принятых критериев отбора. Под обоснованностью здесь понимается то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий "предсказывает" будущую результативность тестируемого человека. Термин "обоснованность" относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре.

Метод отбора может сам по себе быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче: измерять не то, что требуется в данном случае.

Обоснованность - это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Например, тесты, используемые при найме водопроводчика, каменщика и электросварщика, обоснованы, если содержание теста тесно связано с содержанием работы.

Примером такого соответствия может быть тест на машинопись при найме секретаря. Тест может грубо воссоздать условия работы. Заявителю дают небольшой отрывок и создают условия, сходные с теми, в которых ему придется работать в случае принятия его на работу. Оценивается и качество работы заявителя по перепечатке данного отрывка. Поскольку печатание подобных отрывков является одним из составляющих работу компонентов, подобный тест можно считать соответствующим ее сути.

Применение таких тестов не подходит для получения более абстрактных характеристик - таких, как определение лидерского потенциала и стиля работника или его рабочей этики.

В этих последних случаях более уместно использование тестов на измерение соответствия претендента характеру будущей работы. Такие тесты оценивают скорее черты характера, необходимые для выполнения данной работы. Они выявляют соотношения между скрытыми чертами характера и, определяющими поведение человека, и набором тестовых измерений, относящихся к этим чертам.

Так, если для выполнения функций менеджера ему необходимы лидерские качества, то тест, измеряющий эти лидерские качества, будет здесь обоснованным для доказательства соответствия работника услови-

ям работы необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет данную черту характера (лидерские качества) и что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно.

В американских схемах по отбору персонала широко используются три обязательных требования для доказательства такого соответствия:

- анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те константы, которые наиболее необходимы для высокого качества выполнения данной работы;

- тест должен измерять одну из этих констант. В примере с менеджером должны быть доказательства того, что тест удовлетворительным образом измеряет уровень лидерских качеств (например, результаты тестирования совпадают с результатами аналогичных тестов, проведенных на другом предприятии);

- необходимо доказать, что данная черта характера (например, лидерские способности) действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

Соответствие метода отбора каким-то конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные и необходимые способности претендента. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

Используются два вида показателей соответствия критериям - показатели предполагаемого и действительного соответствия.

Определить предполагаемое соответствие можно с помощью тестов. Например, предложить заявителям на должность страхового агента выполнить серию операций. Результаты тестов хранятся в тайне.

Решение по найму принимается без их просмотра они не оглашаются до тех пор, пока принятый работник не наберет минимального опыта в работе, чтобы они не могли повлиять на оценку качества работника. Предположим, что страховой агент становится опытным, умелым работником через 15 месяцев.

Оценка качества его работы проводится лишь по истечении этого времени, а затем результаты этой оценки сравниваются с результатами тестов, до тех пор державшихся "под замком". В будущем для принятия решений по отбору персонала будут использоваться лишь те тесты, которые в наибольшей степени совпадают с показателями работника, уже приобретшего опыт. Именно эти тесты для оценки предполагаемого соответствия кандидатов будут в дальнейшем применяться ко всем желающим занять место страхового агента, а результаты этих тестов будут существенно помогать при вынесении решений по набору.

Показатели соответствия при всей важности имеют существенный недостаток: работодателю приходится ждать достаточно долго, прежде чем он сможет применить результаты тестов для принятия решения при

отборе. Этому недостатка лишен второй вид показателей - показатели действительного соответствия.

Оно определяется данными, полученными при тестировании персонала, работающего на предприятии в данный момент. Первой ступенью процедуры является проведение тестов среди кадровых работников, выполняющих данную работу. Затем оценки, полученные посредством тестов, сравниваются с фактическими результатами работников при выполнении ими их обычных функций. И если оказывается, что тест действительно правильно отражает качество работы, то он впоследствии используется в процедуре отбора желающих.

Отличием от использования показателя предполагаемого соответствия является то, что результаты тестов и анализ фактического качества работы производятся в одно и то же время. Некоторые проблемы при использовании данного метода состоят в том, что используются лишь очень опытные работники, которые нередко уклоняются от проведения подобных тестов, не дают правильных ответов, и потому подобные тесты неточно отражают их возможности.³⁷

Если процесс рекрутирования заключается в привлечении как можно большего числа потенциальных кандидатов, то процесс отбора ставит своей целью выбор подходящих работников из всего этого списка кандидатов.

Таким образом, можно говорить, что эти два процесса носят явно противоположный характер. Рекрутирование представляет собой позитивный процесс, т.к. направлено на поиск и привлечение работников, в то время, как процесс отбора несет негативный характер, т.к. в большинстве случаев кандидатам отказывают.³⁸

Поиск и привлечение необходимых работников является сложным процессом, найти нужного человека совсем не просто. В процессе рекрутирования возникает масса вопросов. Например, какие действия должна предпринимать компания, если кандидат в общем соответствует предъявленным требованиям, но располагает недостаточным опытом (как в случае с выпускниками учебных заведений); стоит ли в этом случае принимать на работу заявителя и направлять его на подготовительные курсы или такой вариант неприемлем.

Конечно, ответ на этот вопрос будет полностью зависеть от политики компании, но надо заметить, что в большинстве случаев организация отказывает кандидатам, не соответствующим предъявленным требованиям.

Существует и другой подход в процессе отбора, свойственный в большей степени крупным компаниям, чем малым: обучающие программы и тренинги для новых работников. В таком случае можно говорить о положительной стороне процесса отбора кандидатов. Процесс от-

³⁷ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.

³⁸ Wendell L. French, George S. Odiorne. The personnel management process.

бора - двусторонний процесс. Заявитель, также как и работодатель оценивает и принимает решение. К сожалению, об этом не всегда помнят работодатели.

Факторы, влияющие на принятие решения в процессе отбора. Существует большое количество важных моментов, которые необходимо учитывать в процессе привлечения и отбора кандидатов. Например, внутреннее и внешнее окружение.³⁹

Кроме способностей кандидата, его квалификации, профессионального опыта, существует еще один фактор, влияющий на успех его дальнейшей работы и на принятие решения.

Даже если кандидат соответствует квалификационным требованиям и является хорошим специалистом, он может не вписаться в коллектив из-за особенной организационной, культурной и социальной среды организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но при этом не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами и поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки. В связи с этим Dale S. Beach (Personnel: the management of people at work) приводит опыт американских ученых Delbert C. Miller & W.H. Form, которые в своей книге "Industrial Sociology" предлагают метод, основанный на шкале оценок, с помощью которого можно оценивать "социальные способности", необходимые в работе.⁴⁰ Они говорят о семи социальных факторах: количество социальных контактов; что собой представляют эти контакты; общественные требования, не связанные с работой; общественное лидерство; качество, интенсивность социальных знаний; общественное участие; ответственность за других людей. Помимо этих внешних социальных факторов должны учитываться внутренние, организационные особенности.⁴¹ Такие как, социальная группа; уровень восприятия "новичков" в рабочей группе; личность и характер руководителя; традиции и нормы рабочей группы; организационное давление.

Естественно, что довольно сложно, а иногда совсем невозможно измерить внешнее и внутриорганизационное влияние. Хотя можно проследить, как кандидат ведет себя в процессе адаптации и что влияет на этот процесс.

Принятие решения при отборе персонала. Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Типичный процесс принятия решения по отбору содержит в среднем шесть - семь ступеней, в зависимости от типа организации.

³⁹ Dale S. Beach Personnel: the management of people at work./Macmillan Publishing Company, a division of Macmillan, Inc.,1985.

⁴⁰ Delbert C. Miller & W.H. Form, "Industrial Sociology", New York: Harper and Row, 1955.

⁴¹ M.J. Dooher, E. Marting, Selection of management personnel, New York: American Management Association, 1957, с. 336-341.

Например, на государственных предприятиях на первых двух этапах проходит предварительная отборочная беседа, а далее заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты. В организациях частного типа на первой стадии проходит анализ резюме. Далее: беседа по найму; тесты по найму; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения. Термин “принятие решения” здесь употребляется с точки зрения обеих сторон: кандидата на должность и работодателя.



Рис.3.1. Типичные этапы и события в процессе отбора персонала и принятие решения

Источник: Wendell L. French, George S. Odiorne. *The personnel management process*.

Конечно, не все организации реализуют вышеперечисленные этапы, поскольку это требует слишком много времени и больших затрат. Некоторые процессы проводятся одновременно или почти одновременно. В целом, чем важнее вакантный пост, тем вероятнее использование максимального количества ступеней.

Большая часть предприятий практикует просто отборочную беседу, анализ документов. Тесты используются сравнительно небольшим числом работодателей. Проверки на подготовленность и квалификацию, а также медицинские проверки проводятся для принятия на определенные места работы и не проводятся в других случаях.⁴²

⁴²Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.

Таблица 3.4

Методы отбора, используемые при найме и продвижении по службе

Метод отбора	Доля общего числа обследованных (n=437),%	
	Процедуры для кандидатов извне	Процедуры для кандидатов на повышение
Проверка рекомендаций или послужного списка	97	67
Тест на качество работы и навыки	75	40
Медицинский осмотр	52	8
Схематическая беседа	47	32
Изучение кандидатур агентством вне предприятия	26	3
Тест на знание специфики работы	22	15
Тест на умственные способности	20	10
Заполнение бланка заявления	11	7
Тест на личные качества	9	4
Изучение кандидатур в центре оценки персонала	6	7
Тест на физические способности	6	4
Тест на детекторе лжи	6	1

Источник: Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента

*Преодоление препятствий.*⁴³ Приступая к рассмотрению методов профессионального отбора, мы останавливаемся на программах профессионального отбора, которые основываются на методе преодоления препятствий. Это означает, что для того, чтобы получить работу, кандидат должен успешно пройти каждый отборочный этап. Кандидаты, не соответствующие предъявленным требованиям, отсеиваются.

Для удачного выполнения заданий, кандидат должен обладать необходимым объемом знаний или превосходить необходимые требования. Кандидаты с небольшим шансом преуспеть в будущей работе отсеиваются на первом же отборочном этапе. Таким образом, экономится время кандидатов и работодателя, а также расходы, связанные с процессом отбора.

Недавняя практика в России, при которой на работу брали в основном родных и друзей, сейчас уже практически не используется. Те-

⁴³ Dale S. Beach Personnel: the management of people at work./Macmillan Publishing Company, a division of Macmillan, Inc.,1985.

перь набор может проводиться по рекомендации сотрудника компании. Большинство менеджеров по персоналу, опрошенных журналом "Эксперт", заявили, что в их компании - это постоянная практика. Многие, по опыту иностранных предприятий, разрабатывают положение о рекрутинге внутри компании, согласно которому работник за успешную рекомендацию получает премию.

Таблица 3.5

Методы оценки кандидатов

Анкеты, биографии	Популярны, доступны, дают удовлетворительный прогноз
Интервью.	Популярны. Чем ниже квалификация, тем хуже прогноз.
Досье, отзывы.	Популярны, но дают низкие прогностические результаты.
Психологические тесты.	Менее популярны, но обладают высокой прогностической ценностью.
Центры оценки, разрабатывающие комплексные тесты.	Растущая популярность. Дорогостоящие, но полезные для прогноза.
Выборочные виды работ.	Используются редко. Один из лучших методов для прогноза.
Генетическая информация.	Используется редко и в основном при оценке здоровья.

Источник: Экономические и социальные проблемы России. Управление персоналом./Проблемно-тематический сборник. - ИНИОН РАН-1998.

Далее следует остановиться на двух наиболее распространенных методах отбора персонала, используемых российскими организациями в процессе отбора: изучение письменных источников информации о кандидате и собеседование.

Изучение письменных источников информации. Этот метод не требует больших затрат времени и средств. При этом представляет собой относительно объективный метод: отбирающий оценивает и проверяет реальные факты, а не свои впечатления. Главный недостаток этого метода состоит в ограниченности получаемой с его помощью информации. Из подобных документов можно узнать достоверные сведения лишь об опыте и образовании человека. Как правило, к письменным источникам информации относятся заявления, анкеты с биографическими данными, резюме и рекомендации.⁴⁴

⁴⁴ Барков С.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие/Рос. гос. Открытый технич. Ун-т путей сообщения.-М., 1996.

В российских организациях, как правило, при приеме на работу, кандидата просят или написать заявление, или заполнить анкету, или написать биографию. В сравнении с западным резюме биографии выглядят более непосредственными и живыми, что способствует узнать саму личность человека.

Интервью. Наиболее популярным как на Западе, так и у нас в стране методом отбора кадров является интервью. Более 90% организаций используют собеседование для выбора кандидата на вакансию. Но многие специалисты считают, что люди, проводящие собеседование, формируют свои оценки по первому впечатлению. Многие отборочные собеседования проводятся неспециалистами, которые плохо себе представляют последствия принимаемых ими решений.⁴⁵

Факторы, определяющие содержание и структуру интервью. На содержание и структуру интервью оказывает влияние целый ряд факторов. При подготовке к проведению интервью, следует учитывать три источника этих влияний: со стороны кандидата; со стороны организации-работодателя; со стороны интервьюера.

Интервью с кандидатом на вакантную должность должно быть тщательно спланировано, чтобы наилучшим образом были достигнуты стоящие перед ним цели. План проведения интервью должен содержать прямые и косвенные вопросы о предшествующей трудовой деятельности, профессиональном опыте, мотивации и трудовых ценностях, образовании и квалификации, вопросы, направленные на выяснение качеств кандидата, способствующих успеху в работе по имеющейся вакансии, или качеств и обстоятельств, способных помешать выполнению работы. Цель планирования состоит также в том, чтобы исключить вопросы, содержащиеся в стандартной форме, и снова не спрашивать о том, что кандидат уже сказал в своем резюме.

Многие организации используют стандартную форму проведения интервью, в основе которой лежит типовая форма, содержащая фиксированный набор вопросов к кандидату. Но следует иметь в виду, что на разные должностные позиции может потребоваться разработка новых стандартных форм с учетом требований к должности (например, интервьюер при отборе продавца, будет существенно отличаться от интервью при отборе директора магазина или коммерческого директора торговой компании).

Интервью не должно создавать у кандидата впечатления, что его опрашивают по заранее подготовленной анкете. Кандидата следует поощрять, чтобы он больше рассказывал о себе, о своем опыте, знаниях, задавал вопросы и предлагал свои идеи.

⁴⁵ Кохонов Е.Ф. «Решение ситуационных задач при отборе персонала»// Управление изменениями 1999 №1.

Информация по каждому пункту интервью может собираться без какого-либо заранее определенного порядка вопросов, после чего заносится в стандартную форму и анализируется.

При подготовке к интервью необходимо определить, как будет получена следующая информация о кандидате: определение сильных и слабых сторон кандидата; профессиональный опыт, навыки и знания; готовность к обучению, ориентация на развитие; готовность к сотрудничеству; мотивация, трудовые ценности; инициативность, готовность брать на себя ответственность; ориентация на достижения; уровень самооценки, уровень притязаний; Получение информации от кандидатов на занятие вакантной должности может быть организовано по-разному. Это зависит от того, какой тип интервью при этом используется. В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие типы интервью: структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов); неструктурированное (проводимое в свободной форме); интервью в эмоционально напряженной обстановке (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации); панельное (проводимое специально созданной комиссией); групповое (интервью с группой кандидатов); один на один.

Панельное интервью. Это интервью с кандидатом, которое проводит специально созданная комиссия. В комиссию обычно включают представителя высшего руководства, руководителя подразделения, в которое отбирается работник, непосредственного руководителя для имеющейся вакансии, представителя кадровой службы и 1-2 профильных специалиста. Преимущество панельного интервью состоит в том, что с кандидатом смогут познакомиться одновременно ряд людей, заинтересованных в данном назначении, что обеспечивает рассмотрение с разных сторон степени пригодности кандидата для предлагаемой должности. Панельное интервью позволяет оценить не только профессиональную квалификацию кандидата, но и его соответствие культуре организации, существующим в ней нормам, традициям и т.д.

К числу факторов, которые могут оказывать отрицательное влияние на эффективность панельного интервью, можно отнести:

Неподготовленность отдельных членов комиссии к участию в интервью

Существенные расхождения в мнениях и интересах у разных членов комиссии. Это выражается в том, что члены комиссии могут по-разному оценивать важность заполнения данной вакансии или расходиться в оценке тех требований, которые предъявляет работа к кандидату. В итоге возможны расхождения в оценках и ориентации на различные критерии при определении достоинств кандидатов, что не исключает ошибки при принятии решения.

Излишне формальный подход членов комиссии к проведению интервью. Это не дает возможности создать во время беседы с кандидатом

доверительной обстановки, располагающей к сотрудничеству, не позволяя претендентам полностью раскрыть свой потенциал.

На оценку комиссии могут оказывать влияние хорошо известные психологические феномены, эффект ореола, групповое давление, конформизм отдельных членов комиссии и др. Чтобы избежать возможных ошибок, связанных с проведением панельного интервью, полезно провести краткосрочное обучение методам проведения интервью для всех членов комиссии. Целесообразно также предварительное совещание членов комиссии с уточнением целей и задач отбора, основных критериев отбора и той роли, которую в ходе панельного интервью будут играть члены комиссии. До проведения панельного интервью полезно раздать всем членам комиссии краткий методический материал, в котором приведены основные требования к проведению интервью.

Сбор информации от кандидата в ходе интервью. Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает, в том числе, и умение правильно задавать вопросы.

Типы вопросов, которые могут быть использованы в ходе интервью. В ходе интервью могут использоваться следующие типы вопросов: Открытые; Прямые или закрытые; Наводящие; Рефлексивные.

Открытые вопросы - это такие вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками.

Примеры открытых вопросов: Что заставило Вас принять решение о ...? Расскажите мне о ...? Как получилось, что...? Почему...? Опишите... Что Вы думаете о ...?

Примеры прямых или закрытых вопросов: Вы замужем? Есть ли у Вас водительские права? Сколько человек непосредственно подчинялось Вам? Сколько месяцев Вы работали в ...?

Наводящие вопросы - это такие вопросы, которые как бы подсказывают, какой тип ответа ожидается. *Примеры наводящих вопросов:* Для этой работы важна аккуратность. А Вы аккуратный человек? Я думаю, что Вы жалеете об этом сейчас, не так ли? У нас очень много работы и часто приходится работать с высокой нагрузкой. Как Вы относитесь к работе в условиях высокой нагрузки?

Рефлексивные замечания или вопросы нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания. Кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают. *Примеры рефлексивных замечаний/вопросов:* Как я понял, Вы предпочитаете работу с высоким уровнем ответственности? Итак, Вы любите заниматься спортом? Мне показалось, что Вы плохо реагируете на критику в Ваш адрес?

Интервьюер должен стремиться избежать соблазна внушения кандидату возможных ответов, а также использования наводящих вопросов. При проведении интервью следует соблюдать баланс между закрытыми,

открытыми вопросами, рефлексивными замечаниями и рефлексивными вопросами.

При подготовке интервью следует заранее подготовить вопросы, которые позволят получить наиболее важную информацию от кандидата. При этом следует учитывать, что не всегда можно рассчитывать на получение достоверной информации в ходе интервью, если собеседнику задавать прямые вопросы типа: "Являетесь ли Вы ответственным человеком?", "Готовы ли Вы к проявлению творчества и инициативы, если это потребуется?" и др.

Более надежную информацию о значимых для организации-работодателя качествах претендента дают косвенные вопросы. В этом случае претендента прямо не спрашивают о его достоинствах или недостатках. Ему задают вопросы, связанные с его профессиональным опытом, поведением на работе и др. правильно сформулированные косвенные вопросы позволяют получить достоверную информацию о кандидате.

Умение слушать. Для получения достоверной информации важно не только уметь задавать верные вопросы, но и уметь слушать ответы на эти вопросы. Интервьюер должен быть способен создавать обстановку, располагающую к доверительному общению, к открытости, к искренности. в значительной степени способность создать благоприятную обстановку при общении с кандидатом зависит от установок интервьюера, связанных с процессом получения информации в ходе интервью. Можно выделить три базовые установки, которые помогают не просто слышать кандидата, а услышать ту ключевую информацию, которая поступает от него в ходе интервью:

Одобрение - положительное отношение к другому человеку, готовность его выслушать, готовность принимать его таким, какой он есть, со всеми его недостатками и достоинствами.

Установка на раскрепощение кандидата - это стремление к созданию комфортной обстановки для кандидата, повышающей уровень доверия между ним и интервьюером, способствующей получению от него значимой информации.

Установка на сопереживание кандидату - это чуткое отношение к собеседнику, понимание его переживаний и выражение своего понимания. Такое слушание позволяет уловить эмоциональную окраску сказанного, понять, какое значение данная информация имеет для собеседника, проникнуть в систему его внутренних ценностей и выяснить, какие чувства испытывает говорящий.

В противоположность этим установкам существует множество установок, мешающих слушать, искажающих ту информацию, которая поступает от собеседника. Среди них можно выделить следующие:

Пренебрежение - когда собеседник рассматривается как человек, заведомо не достойный уважения и внимания.

Недоверие - основанное на твердой уверенности в том, что собеседник стремится или скрыть нежелательную для себя информацию, или пойти на обман, предполагая, что таким образом он сможет добиться желаемых целей.

Агрессия - раздражение, неприязненное отношение к собеседнику, к его словам, вопросам.

Для получения достоверной информации от кандидатов, для того, чтобы иметь возможность услышать то, что говорит кандидат, или то, что стоит за его ответами, интервьюеру следует настроить себя должным образом, постараться избавиться от установок, мешающих слушать.

Правила эффективного слушания. При проведении интервью следует придерживаться следующих правил:

Поза и жесты должны говорить о том, что Вы слушаете.

Необходимо сосредоточиться на том, что говорит собеседник. Не допускать отвлечений и "блуждания мыслей". Надо стараться понять не только смысл слов, но и чувства собеседника.

Наблюдать за невербальным поведением говорящего (тон, громкость речи, дистанция между вами, жесты, поза, выражение лица и др.)

Придерживаться одобрительной установки по отношению к собеседнику. Это создает благоприятную атмосферу для общения.

Шире использовать приемы активного слушания, в том числе, и при проведении итогов интервью.

Ошибки, мешающие услышать и понять собеседника.

В ходе интервью особенно трудно собрать необходимую информацию от кандидата, если интервьюер: невнимателен к тому, что говорится, часто отвлекается по различным причинам, часто перебивает собеседника без особой на то надобности, делает поспешные выводы, спешит возражать, если с чем-то не согласен.

Приемы активного слушания. При проведении интервью с кандидатом особенно полезным является использование приемов активного слушания. Активное слушание призвано побуждать собеседника к ответам, направлять интервью в нужное русло и препятствовать искажению информации, полученной от кандидата. Его целью является получение максимально полной и точной информации, необходимой для принятия верного решения по результатам отбора.

Активное слушание: позволяет собрать полную и точную информацию; помогает уточнить позицию собеседника; дает возможность проверить, правильно ли понято мнение, позиция собеседника; помогает собеседнику лучше понять собственные слова, мысли, проблемы; позволяет направить беседу в нужное русло; дает время на обдумывание (это может пригодиться, когда вопрос собеседника застал вас врасплох); позволяет подвести итоги интервью.

Среди основных приемов, используемых при активном слушании, можно выделить: поощрение собеседника ("Да-да"; "Очень интересно"; "Я вас слушаю" и т.д.); уточнение ("Что вы имеете в виду, говоря о ...?";

"Что значит...?" и т.д.); использование рефлексивных вопросов ("Итак, ваша работа предполагала достаточно высокий уровень ответственности?"; "Таким образом, вы уже располагаете значительным опытом работы в этой области?"); выдвижение гипотез и подведение итогов, позволяющие уточнить насколько верно были поняты слова собеседника ("Таким образом, можно сделать вывод о том, что..." или "Вы хотите сказать, что..."; "Итак, подводя итоги..." и т.д.).

Умение использовать различные типы вопросов, избегание ошибок при выслушивании ответов на эти вопросы, верные установки интервьюера в процессе слушания собеседника и использование приемов активного слушания позволяют в ходе интервью получить максимально полную и достоверную информацию от кандидата.

Оценка невербального поведения. При проведении интервью следует обращать внимание не только на то, что говорит кандидат, но и на то, как он отвечает на вопросы (поза, жесты, мимика и т.д.) иногда это может дать интервьюеру даже больше информации, чем само содержание ответа. Среди различных проявлений невербального поведения наибольшее значение имеют жесты. Жесты делят на несколько типов в зависимости от их функционального значения: иллюстрирующие - указание формы, высоты, направления, движения; регулирующие - показывающие, как следует выполнять то или иное действие или работу; адаптивные - появляющиеся при волнении или в затруднительных ситуациях (постукивание по столу, покусывание кончика ручки, поправление очков и т.п.); жесты-эмблемы - общепринятые обозначения - ОК, знак победы, отлично; эмоциональные - связанные с эмоциональным состоянием, например, жесты спортсменов в случае достижения успеха.

Жесты можно интерпретировать на основании того внутреннего психологического содержания, которое стоит за ними и которое представляет наибольший интерес для лучшего понимания информации, полученной от кандидата в ходе интервью. Чаще всего рассматривают следующие группы жестов: открытость - ладони раскрыты и направлены вперед, расстегнутый пиджак; несогласие, защита - руки, скрещенные на груди, пальцы рук сжатые в кулаки; затруднение, неуверенность - потирание кончика носа или подбородка, пощипывание мочки уха, почесывание затылка и т.п.; скрытость - прикрывание глаз или рта рукой.

О сомнение, размышление свидетельствуют прикрывание рта рукой, кисть с выпрямленным указательным пальцем подпирает подбородок и щеку, кулак подпирает подбородок.

Для того, чтобы верно растолковать смысл невербального поведения кандидата в ходе интервью, следует особое внимание обращать на одновременность тех или иных проявлений невербального поведения с получением или передачей информации. Важно не то, что человек, к примеру, покашливает, меняет позу или прикрывает рукой рот, а то, что это происходит одновременно с получением или передачей лично значимой для него информации. Например, кандидата в ходе интервью

спрашивают об отношениях с непосредственным руководителем, и он отвечает, что никаких проблем не возникало и отношения были замечательные, но при этом поправляет очки или потирает нос, что указывает на известные внутренние затруднения при ответе на этот вопрос.

Однако надо всегда помнить, что попытки буквально переводить смысл различных жестов или поз как некоторых эмблем, за которыми стоят те или иные мысли человека или определенные переживания, являются серьезной ошибкой. Для верного понимания психологического смысла проявлений невербального поведения следует обращать внимание на контекст, в котором они проявляются, и на их совпадение во времени с получением или передачей лично значимой для кандидата информацией.

Форма записи результатов интервью. Если результаты интервью не фиксировать в письменной форме, то это крайне затрудняет сравнение разных кандидатов при конкурсном отборе. Кроме того, письменная фиксация результатов беседы с претендентом позволяет структурировать полученные впечатления и соотнести их с установленными критериями отбора.

Форма записи результатов интервью должна содержать: фамилию кандидата; фамилии лиц, проводящих интервью; дату и место проведения интервью; название должности, на которую отбирается кандидат; цель интервью; Перечень тем для обсуждения, которые были намечены в результате изучения резюме и анкеты, заполненной кандидатом; замечания по всем заранее намеченным темам; продолжительность интервью; оценка соответствия кандидата данной должности; примечания: фиксация особенностей поведения кандидата в ходе интервью, возможность использования кандидата на других видах работы и др.

Оценка результатов интервью. Для принятия решения о выборе наиболее достойного кандидата иногда используют стандартные оценочные формы, в которых интервьюер на основании информации, полученной в ходе интервью, оценивает квалификацию кандидата и степень проявления у него важнейших деловых и личностных качеств. Поскольку критерии отбора для разных специальностей, должностей и профессий могут значительно различаться, то в каждом конкретном случае будет различаться и список оцениваемых качеств.

Возможные ошибки при оценке кандидатов. Интервью является процессом межличностного взаимодействия, поэтому надо иметь в виду, что в ходе него всегда есть опасность искажений и ошибок, свойственных межличностному восприятию.

Ошибка центральной тенденции возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом (хотя можно ожидать, что кто-то из кандидатов лучше, а кто-то хуже). Ошибка снисходительности - большинство кандидатов получает высокие оценки, что может привести к приему на работу неподходящих работников. Ошибка высокой требовательности - большинство кандидатов получает низкие оцен-

ки, что приводит к отсеиванию потенциально пригодных к работе кандидатов. Эффект ореола - возникает тогда, когда интервьюер оценивает кандидата как хорошего или плохого, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные. Ошибка контраста - возникает тогда, когда средний кандидат получает высокую оценку, если он проходит интервью после нескольких слабых кандидатов, или низкую, если он идет после нескольких сильных кандидатов. Стереотипизация - это тенденция сравнивать кандидата со стереотипом "идеального кандидата". Этот стереотип может сильно различаться у разных интервьюеров и иметь весьма слабое отношение к реальным требованиям работы.

Столь подробное рассмотрение широкого круга вопросов, связанных с проведением интервью, объясняется его центральным местом в процессе отбора. Именно от итогов интервью зависит окончательное решение относительно приема кандидата на работу в организацию, поэтому от того, как представители организации - работодателя проводят интервью и оценивают его результаты, в значительной степени зависит качество отобранных кадров.

*Опыт и исследования отечественных ученых в области оценки и диагностики персонала.*⁴⁶ В последние годы в практику работы кадровых служб предприятий внедряются формы работы с персоналом, основанные на учете психологических особенностей работников. Так называемый, психологический подход позволяет использовать кадры с максимальной эффективностью, а также оценивать возможности работников в плане профессионального и карьерного роста. Под психологическим обеспечением кадровой работы понимается комплекс мероприятий, направленных на учет индивидуально-психологических особенностей и личностных качеств работников на всех этапах их профессиональной деятельности.⁴⁷ Система психологического обеспечения кадровой работы включает в себя профессиональную ориентацию, подбор молодежи для работы, профессиональный психологический отбор при найме на работу, психологическое обеспечение производственной деятельности и системы непрерывного обучения, а также психологическую поддержку и психопрофилактическую работу на предприятиях. Например, на предприятии "Волготрансгаз" внедрение социально-психологических методов кадровой работы началось с проведения оценки моральных, деловых, личностных качеств руководителей.⁴⁸

В число проблем, решение которых на предприятии обосновывается при помощи данных методов, входят психологическая напряженность управления, диагностика управления временем и стиль руково-

⁴⁶ см. Приложение.

⁴⁷ Зайцева Е.Н. Психологическое обеспечение кадровой работы и ее значение в повышении эффективности управления персоналом. // Кадры газ. промышленности. - 1998 - №1-3.

⁴⁸ Практическое внедрение системы психологического обеспечения кадровой работы ДП "Волготрансгаз" / Елизарова Л.И. // Кадры газ. пром-ти. - 1998 - №1-3.

дства коллективом. Сущность психологической оценки персонала также заключается в детальном описании психологического портрета кандидата и выявлении личностных, интеллектуальных и других особенностей сотрудника.⁴⁹

Корректное заключение о профессиональной пригодности может быть дано после профессиографирования. Составляется профессиограмма профессии и психограмма личностных черт и качеств, необходимых для достижения успеха в конкретной работе.

А. Продеус в статье "Алгоритм определения интеллекта: о формализации решения задач оценки персонала" также рассматривает процесс оценки и подбора персонала.⁵⁰ В статье он сравнивает профессиографические методики О. Липмана и К.К. Платонова. А также предлагает упростить вышеуказанные методики по формированию профессиограмм и рассматривает это как метод решения проблемы, связанной с выбором предпочтительных методик формирования профессионально важных качеств профессий и перечней, составляющих "профиль личности" при отборе персонала.

Психологическое тестирование. Мнения руководителей российских предприятий о психологическом тестировании персонала звучат с настороженностью.⁵¹ Так как существуют реальные трудности организации этой работы на предприятиях.

Настоящая история тестов началась век назад. Появление первых тестов относится к 1884—1885 гг., когда английский ученый Ф. Гальтон, провел серию испытаний, в которых посетители лаборатории в возрасте от 5 до 80 лет могли за небольшую плату проверить свои физические качества (силу, быстроту реакции и др.), ряд «физиологических возможностей организма и психических свойств — всего по семнадцати показателям. В число последних вошли показатели роста, веса, жизненной емкости легких, становой силы, силы кисти и удара кулаком, запоминаемости букв, остроты зрения, различения цвета и другие. По полной программе было обследовано 9337 человек. Ф. Гальтон писал, что практика вдумчивого и методичного тестирования — не фантазия; она требует рассмотрения и эксперимента. Это был первый существенный отход от тысячелетней практики испытаний и проверок, основанной на интуиции.

Дж. Кэттелл, по-видимому, первым увидел в тестах средство измерения, казалось бы, неизмеряемых свойств человеческой психики. В работе, опубликованной в 1890 г., он дал список 50 лабораторных тестов, которые мы бы сейчас назвали не тестами, а контрольными заданиями. Эти задания обладали только двумя из известных сейчас требований к

⁴⁹ Как оценить специалиста? Кадровое агентство "Профи"/Пронин В.//Упр. Персоналом. - 1998.-№9.

⁵⁰ А. Продеус /Алгоритм определения интеллекта: о формализации решения задач оценки персонала //Персонал - 1998 - №3.

⁵¹ Психологическое тестирование на предприятиях / Сайбель С.Л. // Кадры газ. пром-ти. - 1998 - №1-3.

тестам — имелась инструкция по их применению и подчеркивался лабораторный характер испытаний.

К концу 20-х годов нашего столетия все больше стала ощущаться потребность в создании специфического направления, связанного с особенностями использования числа и меры. В психологии эту роль выполняла психометрия, в биологии — биометрия, в экономике — эконометрия, в науке в целом — наукометрия.

С момента первых публикаций Ф. Гальтона и Дж. Кэттелла идея тестового метода сразу же привлекла к себе внимание ученых разных стран мира. Появились первые сторонники тестов и первые же противники

Начало 30-х годов характеризуется широким использованием тестов во многих странах. Во Франции они стали применяться для дефектологических целей и для профориентации; в США тесты использовались при приеме на работу, в вузы, для оценки знаний школьников и студентов, в социально-психологических исследованиях. В СССР тесты применялись в основном в двух основных сферах: в народном образовании и в сфере профотбора — профориентации. В отечественной истории тестов начало 30-х годов характеризуется интенсивным и неконтролируемым использованием тестов в системе народного образования и в промышленности.

Психологическое тестирование может помочь при оценке сотрудников, кандидатов на должность и при отборе кандидатов на повышение, при условии, если изучаемые с его помощью характеристики являются прогностическими для выявления способностей выполнять определенные функциональные обязанности. Но при этом необходимо сопоставлять полученные результаты с данными от наблюдения за кандидатами в ходе проведения собеседования, с экспертными оценками и поведением исследуемого в процессе обучения и деловых игр для выявления совпадения ценностных ориентаций личности и ориентаций на нужды предприятия. Также при внедрении психологического тестирования в кадровый менеджмент оно должно быть закреплено соответствующим статусом, что может изменить отношение руководителей предприятий к данному направлению кадровой работы. Существует очень много ошибок при выборе тестов для профессионального отбора такие как, принятие решений на основании субъективно сконструированных правил, безграмотное использование сопоставительного анализа, использование средних значений, что не уместно при определении профессиональной пригодности, т.к. в характеристике абстрактной средней личности оказываются неизбежно смешанными самые разные типы личностей.

Информация о личности. Информацию о личности можно получить из трех источников: L-данные (life record date) - описание образа жизни исследуемого лица; Q-данные (Questionnaire data) - изучение с помощью опросников и других методов самооценок; T-данные (Objective test data) - данные объективных тестов с контролируемой экс-

периментальной ситуацией. Это радикально отличный подход к исследованию личности и в связи с широким использованием информационных технологий на практике является наиболее перспективным.

Таблица 3.6

Способы получения информации о личности

1.	Тесты способностей на интеллект и т.п.
2.	Тесты умений и навыков: зрительно-моторная координация, точность, быстрота.
3.	Тесты на восприятие от зрительного восприятия до обонятельного.
4.	Опросники.
5.	Мнения.
6.	Эстетические.
7.	Проективные тесты.
8.	Ситуационные тесты - действие в определенной социальной ситуации.
9.	Игры проявление индивидуальных особенностей личности и навыков.
10.	Физиологические тесты в которых регистрируются физиологические показатели.
11.	Физические тесты.
12.	Случайные наблюдения: аккуратность, форма и виды ошибок и т.п.

Проективные тесты. Из всех тестов применяемых при отборе персонала особо выделим проективные тесты. Проективные тесты используют тестовый материал с размытым, неопределенным смыслом, например, чернильные пятна, незаконченные предложения, сюжетные картинки. Предполагается, что неструктурированный тестовый материал служит тем экраном, на который тестируемый может спроецировать свои доминирующие потребности, тревоги, конфликты и подсознательные процессы. Квалифицированный психолог на основании полученного материала составляет заключение о тестируемом. Первоначально эти тесты создавались клиническими психологами для анализа аномалий личности. Несмотря на противоречивое отношение к использованию проективных методов в управлении персоналом, они достаточно широко применяются консультационными фирмами для отбора на менеджерские позиции.

В целом валидность проективных тестов невысока, однако некоторые исследования показывают, что прогнозы некоторых из них могут быть довольно точными. Это относится, например, к тематическому апперцептивному тесту (ТАГ)¹. Тестируемый должен составить истории к набору черно-белых картинок. Потребности достижения и власти, оце-

ненные с помощью ТАТ, обнаружили значимую корреляцию с управленческим успехом. Д.Грант и его коллеги использовали три проективных теста как часть оценочного центра (который будет рассмотрен ниже), в котором принял участие 201 менеджер. На основании тестовых протоколов клинические психологи оценили девять характеристик каждого тестируемого. Эти оценки спустя девять лет были сравнены с показателями роста их жалования. Ряд оценок (потребность достижения, исполнительность, зависимость и лидерство) обнаружили значимую корреляцию с объективным критерием⁵².

Компьютерная экспресс диагностика базовых характеристик личности. Главная задача этой компьютерной системы - это ее использование для развития личности и управления коллективом. Основные возможности экспресс-диагностики:

- получение представления об интеллектуальных возможностях персонала,
- уровне мобилизационной готовности (способности своевременно и адекватно реагировать на изменения окружения и внешней среды),
- объеме кратковременной памяти,
- уровне концентрации внимания сотрудников,

Все это позволяет работодателю строить текущую и перспективную кадровую политику.

Экспресс-диагностика позволяет отобрать группу работников с необходимыми, от рождения заложенными способностями, для дальнейшего обучения и совершенствования.

Постоянно повышать качество труда и уровень профессиональных навыков работников различных профессий и направлений. Сравнить по нескольким базовым характеристикам всех подчиненных в рамках одной профессии и на основании сравнения подбирать каждому такое место, где он в соответствии со своей физиологической и психологической предрасположенностью принесет максимальную пользу предприятию с одновременным увеличением своего личного удовлетворения от работы.

Выявить средний уровень любой группы работников и целенаправленно работать над его повышением, регулируя параметры тестирования диагностического комплекса.

⁵² Дж.Майнер сообщает о трех исследованиях, подтверждающих высокую валидность теста Майнера на завершение предложений (Miner Sentence Completion Scale), который достаточно точно позволяет прогнозировать успешность менеджерской работы. Этот тест состоит из 40 незаконченных предложений (например, «Высшее руководство»), которые тестируемому нужно завершить. Тест дает оценку различным аспектам мотивации менеджерской деятельности.

Своевременно увидеть снижение работоспособности отдельного человека или подразделения, коллектива в целом вследствие перегрузок, конфликтной ситуации и т.п. и принять соответствующие меры.

Знать “Золотой фонд” сотрудников для решения тех или иных задач.

Резко повысить подготовленность людей к работе и тренировать их профессиональные способности (особенно важно для охранников, водителей и любых других специальностей, требующих стабильной и точной реакции на изменения внешней среды, обеспечивающих безопасность людей, материальных ценностей, ответственных технологических процессов, и т.д.) посредством сплошного или выборочного контроля их мобилизационной готовности перед каждым рабочим днем.

Определять состояние любого конкретного человека на данный момент по отношению к его обычному (усредненному состоянию).

Это состояние определяется за 1-2 минуты им самим или с контролем другого человека (обычно руководителя) и не требует специальных знаний. Это позволяет в любой момент времени определить способность человека к выполнению поставленных задач и выявить людей, не подготовленных к рабочей смене (опьянение, нервный стресс, переутомление и т.п.). В результате резко понизить травматизм, аварийность, выпуск брака и т.д.

Любой работник в любой момент может самостоятельно определить свою мобилизационную готовность и, используя тест как тренажер, целенаправленно работать над ее повышением.

Игровой момент, положенный в основу проведения тестовых испытаний, позволил решить ряд проблем: тестовое испытание не утомляет и не надоедает (в отличие от традиционных способов). Кратковременность испытания (1-2 минуты) дает возможность проводить их более регулярно, что позволяет снимать характеристики, недоступные для большинства традиционных методик (кратковременные колебания и ритмы). После прохождения испытания представляются объективные результаты в наглядном виде, удобном для пользователя.

Тест “ТТ-1” - быстрое действие распознавания.

Реализует процедуру испытания на быстрое действие (время реакции) в последовательности циклов “распознавание-действие”. Он позволяет за 1-2 минуты тестирования определять значения параметров скорости цикла “распознавание-действие” и стабильности быстрого действия. Главная модальность теста - перцепция, также задействованы модальности - сенсомоторика и внимание.

Тест “ТТ-2” - быстрота реакции и точность действия.

Реализует процедуру испытания в цикле “распознавание-действие” на быстроту реакции и точность действия в условиях свободного задаваемого темпа предъявления стимула. Позволяет за 1-2

минуты тестирования определять значения параметров скорости реакции (время латентного периода и фазирования) и точности действия (в режиме наведения курсора на стимул). Главная модальность теста - сенсомоторика, также задействована модальность - перцепция.

Тест “ТТ-3” - объем оперативной памяти.

Реализует процедуру испытания на объем оперативной памяти в условиях свободного задаваемого темпа. Позволяет за 1-2 минуты тестирования определять коэффициент М.О. (Memory Quality) - динамичный аналог числа Миллера и вычислять значения параметра стабильности запоминания. Главная модальность теста - память, также задействована модальность - внимание.

Тест “ТТ-4” - ручное управление.

Реализует процедуру испытания на качество ручного управления и слежения в условиях задаваемого темпа. Позволяет за 1-2 минуты тестирования определять значения параметров точности управления (при наведении на подвижный объект) и стабильности управления. Главная модальность теста - внимание, также задействована модальность - сенсомоторика.

Тест “ТТ-5” - глубина внимания.

Реализует процедуру испытания по визуальному обнаружению скрытых связей в системе стохастических блуждающих объектов в условиях задаваемых переменного темпа и варьирования структурной сложности. Позволяет за 1-2 минуты тестирования определять значения коэффициента А.О. (Attention Quality) - глубина внимания при обнаружении скрытой связи в системе объектов и параметра стабильности А.О. Главная модальность теста - внимание, также задействованы модальности - перцепция и сенсомоторика.

Тест “ТТ-6” - переключение внимания.

Реализует процедуру испытания на переключение внимания в цикле “распознавание-действие” при поиске стимула в разных информационных пространствах в условиях свободного задаваемого темпа. Позволяет за 1-2 минуты тестирования определять значения параметров времени реакции переключения и стабильности реакции переключения. Главная модальность теста - внимание, также задействованы модальности - сенсомоторика и перцепция.

Тест “ТТ-7” - надежность внимания.

Реализует процедуру испытания на способность безошибочного распознавания и выбора заданных эталоном стимулов из потока стимулов в цикле “распознавание-действие” в условиях адаптивного темпа. Позволяет за 1-2 минуты тестирования определять значения параметров,

определяющих максимальную скорость потока стимулов при заданной надежности выделения из потока стимулов, совпадающих с заданным эталоном, а также стабильности удержания максимальной скорости потока. Главная модальность теста - внимание, также задействованы модальности - сенсомоторика и перцепция.

Разные виды профессиональной деятельности человека предполагают различный минимальный уровень требований и преобладание тех или иных базовых качеств работника. В свою очередь, каждый человек обладает своим неповторимым сочетанием базовых характеристик. При совпадении уровня профессиональных требований с величинами личных базовых характеристик можно получить прекрасного работника.

Опыт управления, накопленный человечеством, показывает, что нет плохих работников, а есть люди не на своем месте.

Зная базовые характеристики человека, несложно правильно подобрать ему соответствующее место. Таким образом, можно осуществлять и профессиональный отбор. Возможность определения текущей работоспособности и мобилизационной готовности человека имеет большое значение не только для повышения производительности труда.

Экспресс диагностика уровня работоспособности и мобилизационной готовности человека имеет огромный потенциал при ее использовании в работе людей и предприятий работающих в сфере социально значимых технологий: энергетика (особенно атомная), крупное производство, металлургия, химия, транспорт (особенно пассажирский), любые другие виды вредных и опасных производств и т.п., обработка дорогостоящих материальных ценностей, обеспечение любых видов безопасности.

А также для минимизации ущерба от всех видов служебных упущений: травматизма, аварийности, брака, срыва производственных графиков, конфликтов внутри коллектива и на уровне “фирма - клиент” (проблема всей сферы обслуживания). В современном мире в результате значительного усложнения производственных, энергетических, транспортных и иных комплексов важной задачей становится повышение эффективности работы персонала, занятого в управленческой, производственной и операторской сферах деятельности. По мере совершенствования оборудования и усложнения технических средств число отказов систем не убывает, так как увеличивается число ошибок человека-оператора. Существуют множество сильных внутренних и внешних факторов, влияющих на работоспособность человека. Их непредсказуемое сочетание может в несколько раз увеличить вероятность ошибок человека. К ним относятся эмоциональное состояние, уровень стресса, физическое состояние, отношение к работе и т.п.

Технология построена и адаптирована для простого и удобного использования. Она не требует от руководителя и его коллектива специальных знаний по психологии.

Достоинства и недостатки тестирования. Критические замечания в адрес использования тестов в организационной среде можно свести к следующему:

1. Определенные вопросы личностных тестов, касающиеся интимной жизни и привычек человека, представляют собой нарушения прав человека.

2. Тесты в конечном счете позволяют отобрать на менеджерские позиции исключительно тех индивидов, которые проявляют конформизм и отсутствие индивидуальности.

3. Существует достаточно много тестов, которые бесполезны для целей профотбора.

4. Недостаточная общая валидность тестов делает их использование в профессиональном отборе неоправданным.

Несмотря на определенную обоснованность некоторых из этих замечаний, против каждого из них есть веские контраргументы. Во-первых, психологи очень внимательны к тому, чтобы их тесты ни в коей мере не нарушали право каждого на свою личную жизнь. Оправданным может быть получение у аппликанта только той информации, которая релевантна его будущей деятельности. Кроме того, аппликант должен быть информирован о целях тестирования и о том, как полученная информация будет использована.

Во-вторых, тесты создаются для прогноза уже существующих критериев, а не для их изменения. Если успех менеджера зависит от его конформизма, то именно такого человека и определит валидный тест, способный дать надежный прогноз об успешности аппликанта. Разумеется, изменения критериев будут требовать и изменений в валидации тестов.

В-третьих, работники кадровых служб становятся более осведомленными о тестировании и стандартах, предъявляемых к тестам. Это, на мой взгляд, первое условие для того, чтобы услуги непрофессиональных консультантов (а иногда и просто дилетантов) все меньше пользовались спросом. Этому же будет способствовать разработка этических принципов в работе психолога.

И, наконец, психологические тесты могут и существенно улучшают процесс отбора и подбора кадров, в особенности если они используются как часть тщательно разработанной батареи методов отбора. Они требуют меньших временных и финансовых затрат (например, в сравнении с интервью), и в большей степени лишены субъективизма и предвзятости экспертных оценок.

*Компьютерные технологии профессиональной оценки персонала.*⁵³ Существование российских предприятий связано с необходимостью работы в критических условиях. При этом некоторая часть людей не толь-

⁵³ См. Приложение.

ко не теряет эффективность труда в стрессовых ситуациях, а наоборот ощущает значительный подъем, воспринимая стресс как тонизирующий фактор. Отбор таких работников может повысить конкурентоспособность организации. В этой связи была создана мультимедийная компьютерная система “Экспедиция”, предназначенная для оценки стрессоустойчивости и скорости переработки больших объемов информации.⁵⁴ Данная компьютерная система, позволяет во время компьютерной космической игры, на фоне угрозы проигрыша, визуального воздействия и усложнения задач играющего человека вплоть до доведения его до критического уровня стресса, определить при помощи датчиков уровень эмоционального напряжения и психофизиологических затрат. Это позволяет выявить устойчивых к стрессам и ими активизируемых работников, способных быть опорой компании.

Проблема фальсификации результатов тестов. Можно выделить⁵⁵ по крайней мере четыре разновидности фальсификаций (искажений).

Рассекречивание. К “рассекречиванию” следует отнести незащищенность экзаменационных материалов (тестовых заданий, ключей к тесту) он преждевременного доступа. Если отправлять экзаменационные материалы по сети Интернет, если защищать эти материалы гибким и персонализированным паролем, если случайным образом в последний момент (а лучше в ходе самого тестирования) перемешивать (рандомизированно отбирать) тестовые задания из большого банка эквивалентных (предварительно откалиброванных) заданий, то мы можем с уверенностью сказать, что компьютерный вариант обладает значимо более высокой защищенностью по отношению к этому фактору фальсификации, чем бланковый вариант.

Важно отметить, что применение адаптивных алгоритмов тестирования, не позволяющих просматривать (добираться) трудные задания из банка без тщательного решения всех легких и средних, также защищает экзаменационные материалы от “рассекречивания”.

Подсказки” и “списывание. Известно, что в аудитории, в которой экзаменуемые размещены близко друг к другу, возникает риск списывания у соседей. Если заданий в тесте не слишком много (если большинство сильных учащихся успевает за отведенное время пройти весь тест), то риск высвобождения времени у кого-то для подсказок и списывания значительно растет, даже если все соседи в аудитории получили разные варианты. Цифровая нумерация тестовых заданий в буклетах повышает риск “списывания со шпаргалок”, ибо в этом случае сами шпаргалки выглядят чрезвычайно удобно и компактно: состоят всего лишь из двух колонок цифр — из номера вопроса и номера ответа. Если заданий предъявляются прямо на экране, то нумерации заданий можно избежать,

⁵⁴ Новые методы оценки персонала / Дорошева М.//Упр. Персоналом - 1998. - №9).

⁵⁵ Шмелев А. Г. Факультет психологии МГУ им.М.В. Ломоносова.

ибо ответ испытуемого, введенных с клавиатуры, автоматически “привязывается” в протоколе к текущему вопросу. Особый вид “подсказок” — это подсказки со стороны преподавателей, проводящих экзамен. Известно, что подсказки “из-за спины сидящего за монитором” — самый распространенный вид искажений (отсутствие возможности предварительно просмотреть банк заданий и подобрать ключи к ним не оставляет просто ничего другого!). Установка в компьютерных классах видеокамер с выводом на мониторы в фойе образовательных учреждений — вот необходимая мера, резко сокращающая риск “подсказок из-за плеча”, равно как и подсказок со стороны соседей. Но при этом экзаменационный класс должен быть сконфигурирован как класс открытого типа (без всяких кабинок), так чтобы испытуемые сидели спиной к центру класса, в котором на штативе можно установить сканирующую (вращающуюся на штативе) видеокамеру.

Подставки. Этот вид искажений связан с принципиальным другим элементом в технологии проведения экзаменов. Речь идет об идентификации экзаменуемых. В развитых странах (США, Великобритания и т.п.) уже внедрены элементы автоматизированного “фэйс контроля” на этапе регистрации участников тестирования: цифровые фотокамеры, сопряженные с компьютером, позволяют задокументировать облик экзаменуемого на том самом месте, где он приступает к выполнению экзамена. При этом данная цифровая фотография, конечно, же автоматически распечатывается на бланке-сертификате вместе со всей индивидуальной информацией по данному участнику (ФИО, дата, предмет, балл и т.п.). Специальные психологические эксперименты, к которым привлекались профессионалы (контролеры пограничных служб) показали, что визуальный (не автоматизированный) фэйс-контроль предполагает наличие особого навыка сличения зрительного впечатления с фотографией на документе и без этого процент ошибок (пропуска несовпадений) оказывается достаточно большим.

Подтасовки. Это вид нарушений захватывает в больше мере этап сбора и обработки экзаменационных результатов. Имеется риск подмены на местах уже заполненных неудачных бланков-протоколов более “удачными” (или просто дописывание крестиков в “правильных местах” в пропущенных графах). Понятно, что компьютерные технологии, предполагающие немедленное сохранение на локальном диске файла-протокола в защищенном (зашифрованном) от подтасовок формате (содержащих избыточные байты для проверки цельности записей и т.п.), являются гораздо более защищенными от этого вида фальсификаций — от “подтасовок”.

Центры оценки. Дорогой, но эффективной методикой являются центры оценки (ЦО). Суть технологии ЦО состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, пронаблюдать кандидата и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и

сформулировать задачи на обучение. Требования к оценочной технологии состоят в том, чтобы персонал был оценен объективно, с высокой степенью надежности, достоверности, комплексности и доступности, при этом необходимо обеспечить возможность прогноза и встраивания в общую систему кадровой работы в организации. Основные принципы, лежащие в основе технологии ЦО: 1) моделирование ключевых моментов деятельности, 2) разработка системы критериев оценки, 3) взаимодополнительность используемых техник и упражнений, 4) включение в процесс оценивания специально подготовленных наблюдателей из числа сотрудников организации, 5) оценка реального поведения, а не гипотезы о его причинах. В методологии ЦО слились воедино три теоретических подхода к изучению проявлений человека: психометрия, социально-психологические и антропологические принципы описания поведения и клиническое наблюдение. К основным методам, применяемым в центрах оценки, относятся: 1) специальные упражнения, 2) интервью, 3) групповые упражнения, 4) психологические тесты и 5) организационно-управленческие игры.

Пожалуй, самым большим ограничением большинства методов отбора и подбора кадров является то, что они пытаются редуцировать до одного или нескольких показателей чрезвычайно обширную информацию о человеке, его поведении, способностях, знаниях, навыках и т. д. Личность человека и его профессиональная деятельность, конечно же, намного сложнее. Именно поэтому для отбора и подбора работников на самые ответственные посты организации необходимо опираться на возможно большие источники информации, адекватно показывающие весь диапазон способностей и знаний кандидатов. Многие организации задачу наиболее многостороннего выявления управленческого потенциала решают с помощью «центра оценки кадров».

Термин «центр оценки кадров» (assessment center) вводит в заблуждение даже специалистов, которые слово «центр» воспринимают дословно, как «специально организованные учреждения»⁵⁶. На самом деле, это вовсе не организационная структура, а стандартизированная процедура, предназначенная для выявления управленческого потенциала участников с целями профессионального отбора, подбора, выдвижения на новые должности и развития⁵⁷. Типичный «центр оценки кадров» состоит из следующего набора процедур:

1. Упражнения типа «корзина для бумаг», представляющие собой ситуативные упражнения по работе с деловыми бумагами, служебными записками и письмами. Оцениваемым кандидатам предлагается рабочая

⁵⁶ Finkle R. B. Managerial assessment centers //Handbook of industrial and organizational psychology /Ed. by M. D. Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976. P. 861 --888; Bray D. W. & Grant D.L. The assessment center in the measurement of potential for business management //Psychological Monographs. Vol. 80. No 625. 1966.

⁵⁷ Ладанок И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоотработки.) М., 1995. С. 382.

ситуация, когда на их столе в офисе скопилось множество бумаг служебного и личного содержания. Им нужно в течение часа решить проблемы, отраженные в бумагах (или в фигуральном выражении, отправить их в «корзину для бумаг»).

2. Задания на решение профессиональных проблем. Такие задания могут быть как индивидуальными, так и групповыми. Примером может служить задание: кандидат (или кандидаты) условно получает капитал, необходимый для разворачивания собственного бизнеса. Его (их) задача — продумать и описать организацию бизнеса, продукцию или услуги, которые он (они) собирается производить, системы снабжения и сбыта, расчет прибыли и т. д.

3. Свободная групповая дискуссия — это дискуссия нескольких кандидатов на заданную тему без назначенного формального лидера группы. Такая дискуссия обычно носит соревновательный характер: каждый из участников старается проявить свою активность и убедить группу в своем праве на лидерство. Так, например, участникам может быть предложено оценить ряд условных кандидатов на какой-либо руководящий пост. Основываясь на предложенной каждому участнику информации об условных кандидатах, каждый должен обосновать свое мнение, а группа в целом прийти к какому-либо единому мнению.

4. Проведение оценочного интервью или собеседования. Каждому участнику по очереди предлагается провести собеседование с условным кандидатом на конкретное рабочее место. Основываясь на документах кандидата, информации из листка по учету кадров и письменных рекомендаций, участник «центра оценки кадров» должен не только профессионально грамотно провести оценочное интервью, но и оценить соответствие кандидата вакантной должности.

5. Демонстрация навыков публичного выступления. Участникам предлагается за короткий срок подготовиться и выступить с сообщением на заданную тему.

Часто участникам предлагается выполнить какое-либо письменное задание, например, написать краткую автобиографию. Могут быть использованы и другие процедуры. После каждого упражнения собираются как оценки других участников группы, так и самооценки участника, выполнявшего упражнение.

Кроме того, в процедуре «центра оценки кадров» широко используется тестирование интеллектуальных способностей, навыков работы с текстом, интересов, личностных особенностей. Иногда для оценки мотивации участников используются проективные тесты. И, наконец, некоторые эксперты этого метода используют для оценки участников даже наблюдения за их поведением в паузах между упражнениями и во время приема пищи.

Глава 4. Найм персонала

4.1. Трудовые отношения в частном и публичном праве

Правовое регулирование рынка труда. Эффективная экономика невозможна без человеческого труда, без рынка труда. Труд относится к числу основных факторов производства⁵⁸. Право обеспечивает регулирование рынка рабочей силы, оптимальные условия ее использования, гармонизацию социальных отношений.

Социальная значимость труда, неотделимого от его носителя – работника, требует его особого правового регулирования передачи трудовых ресурсов, отличного от правового регулирования купли-продажи других ресурсов. Труд не обычный товар, как другие товары, а одна из величайших ценностей нашей цивилизации. По мнению Раймона Барра, одного из самых авторитетных на Западе специалистов в области политической экономии, "вместо деперсонализации труда последовательно утверждается признание достоинства труда в рамках цивилизации труда"⁵⁹. "Безопасный, продуктивный и разумный с точки зрения экологии труд является ключом к экономическому и социальному прогрессу", — утверждает директор Всемирного банка американец Дж. Вольфенсон⁶⁰.

Идея о том, что в центр трудового права должен быть поставлен человек, его личность, — это по сути дела возвращение на новом витке истории к концепции социальной антропологии. Отметим, что идея социальной антропологии в трудовом праве созвучна социальной доктрине католицизма, особенно энцикликам Папы Римского Иоанна Павла II.

До середины прошлого столетия рабочие имели очень незначительную юридическую защиту. Не было законов, гарантирующих им индивидуальные или коллективные договорные права, и до решения 1842 по делу "Государство против Ханта" (Commonwealth v. Hunt) попытки наемных рабочих организовать и коллективно договориться с нанимателями рассматривались по существующему законодательству как криминальное действие, тайный сговор.

⁵⁸ Факторы производства - используемые в производстве ресурсы, от которых в определяющей степени зависят количество, объем выпускаемой продукции. К таким факторам относятся: земля, труд, капитал, предпринимательская активность (предпринимательские способности).

⁵⁹ Барр Р. Политическая экономия. В 2 т. / Пер. с фр. Т. 1. М., 1994. С. 316.

⁶⁰ Деловой мир. 1995. 30 июня.

Таблица 4.1**Правила и нормы, которые должны соблюдаться всеми людьми, занятыми на фабрике Амаза Уитни**

Первое	Фабрика должна начинать работу до восхода солнца во все времена года. Ворота будут запираются через 10 минут после захода солнца с 20 марта по 20 сентября, в 8.30 после полудня с 20 сентября по 20 марта. По субботам – при заходе солнца.
Второе	Каждый принятый на работу человек должен находиться в той комнате, где он занят, во время, оговоренное выше как время работы фабрики.
Третье	Работникам не разрешается покидать фабрику в рабочие часы без согласия их надсмотрщика. В противном случае они подлежат увольнению.
Четвертое	Любой, кто по недосмотру или неправильному обращению причинит ущерб оборудованию или помещает производству работы, должен будет возместить ущерб.
Пятое	Любой, нанятый на определенный промежуток времени, должен будет наверстать упущенное время, если потребуется, до того как получит плату.
Шестое	Любой, нанятый на неопределенное время, должен будет предупредить о своем намерении уволиться по меньшей мере за 4 недели (кроме случаев болезни) или уплатить штраф, равный плате за 4 недели, если не оговорено иное.
Седьмое	Любой, кто собирается некоторое время отсутствовать, должен получить разрешение надсмотрщика.
Восьмое	Все, кто отсутствует какое-то время, должны вернуться в обещанный срок; а если они не вернуться в это время без удовлетворительных причин – они будут оштрафованы на недельную работу или меньше, если они возобновят работу. Если же работу не возобновят, то будут считаться людьми, ушедшими без предупреждения.
Девятое	Следует избегать всего, что мешает производству в рабочие часы: ненужных разговоров, чтения, приема пищи и т.п.
Десятое	Если я нанимаю здравомыслящего надсмотрщика, его распоряжениям во всех случаях будет оказана поддержка.
Одиннадцатое	Курение на фабрике запрещено, поскольку это считается весьма небезопасным и особо оговаривается в страховке.

Двенадцатое	Для успешной работы постоянные рабочие, а так же нанятые на другой основе работники, обязуются следовать вышеперечисленным правилам.
Тринадцатое	Звонок должен звенеть за пять минут до подъема ворот, чтобы все люди были готовы запустить свои станки точно в обозначенное время.
Четырнадцатое	Любой, кто нанесет урон технике, разобьет стекло в окне и т.п., должен сразу сообщить надсмотрщику.
Пятнадцатое	Рабочие будут завтракать с 1 ноября до конца марта перед работой – они будут ужинать с 1 мая до конца августа в 5.30 после полудня – с 20 сентября по 20 марта между заходом солнца и темнотой; - на завтрак отпущено 25 минут, 30 минут – на обед и 25 минут – на ужин, и ничего больше с момента закрытия ворот до следующего начала работ.
Шестнадцатое	Рабочие должны покидать фабрику так, чтобы двери были заперты через 10 минут после окончания работы.
<p><i>Амаза Уитни (Amasa Whitney)</i> <i>Винчендон, Массачусетс, 5 июля 1830 г. (Winchendon, Mass, July 5, 1830).</i></p>	

NB: Отношения жесткого подчинения ушли в прошлое. Одним из основных инструментов современного руководства является налаживание эффективных связей с людьми.

Различия правовых отношений. Положение продавца труда и покупателя исходно ассиметричны. Эта ассиметрия может вести, и ведет, к нарушению основных механизмов рынка, а значит, в конечном счете, она невыгодна всем участникам. Если учесть и социально-политические факторы, связанные с продажей рабочей силы (в демократических странах большинство продавцов рабочей силы это избиратели), то вполне понятно, почему первые попытки правового регулирования в сфере наемного труда были предприняты уже в эпоху промышленных революций 19 века⁶¹. Уже тогда к обществу и к государствам пришло понима-

⁶¹ Хотя, отдельные попытки предпринимались гораздо раньше. Так в 1348 г. в Англии разразилась эпидемия чумы, которая истребила значительную часть рабочего населения города и деревни. Вследствие этого спрос на рабочие руки значительно возрос. Проблему рабочих рук пытались решить с помощью "рабочего законодательства". Ордонанс 1349 г. потребовал, чтобы все взрослые мужчины и женщины не старше 60 лет, не имевшие собственной земли или других средств к жизни, нанимались к тому, кто им предлагал работу. За отказ от найма или за самовольный уход от хозяина предусматривалось наказание вплоть до тюремного заключения.

В 1351 г. принимается "Статут о рабочих", согласно которому нарушившие закон наниматели наказывались штрафом, а рабочих забивали в колодки и сажали к тюрьму. Новые законы (например, "Статут о рабочих" 1361 г.) еще более увеличивают строгость наказаний: рабо-

ние необходимости защищать лиц наемного труда от чрезмерной эксплуатации, хотя бы для того, что бы создать условия для нормального воспроизводства рабочей силы⁶². Трудовые правоотношения в российском праве могут возникать как в рамках трудового права так и в рамках гражданского права.

На практике идентификация принадлежности договора к той или иной области прав не является простой задачей. Гражданское право допускает конструирование договоров являющихся комбинацией разнообразных договоров, если они не противоправны. Более того, серьезные изменения в экономике привели к явному разрыву трудового права и экономических реалий. Поэтому, сегодня определить в какой области прав находится конкретный договор не просто. Тем более, что грань между публичным и частным правом не жесткая. Большинство отраслей права, включая трудовое право относится частью к публичному, а частью к частному праву. Соответственно, и методы и нормы являются достаточно смешенными.

Таблица 4.1

Сравнение трудового и гражданского права

Трудовое право	Гражданско-правовые отношения
Наличие минимальных условий, которые стороны не вправе ухудшить	Стороны свободны в выборе условий, если они и их последствия не противоправны
Риск возлагается на работодателя	Риск принимает исполнитель

Важной особенностью является и распределение рисков. В трудовом праве риски неисполнения работ, а также риски потери трудоспособности ложатся на исполнителя, а в трудовом праве они по общей норме ложатся на работодателя. Это приводит к существенной разнице в экономике правоотношений. Можно сказать, что гражданское право полностью соответствует модели свободного рынка, а трудовое право социально ориентированно. В нем механизмы рынка сильно ограничены внерыночными нормами.

С правовой точки зрения, основным критерием определяющим относятся ли отношения к сфере трудового или гражданского права является ответ на вопрос: что продается, результат труда или процесс труда? Если объектом является результат труда, то используются принципы гражданского права, если объектом является процесс труда, то используются принципы гражданского права. Для последнего случая характер-

чих, ушедших от нанимателей, клеймят раскаленным железом, объявляют вне закона. Преследованиям подвергались всякого рода союзы, которые заключали между собой рабочие в целях борьбы за повышение заработной платы.

⁶² Куренной А.М. Трудовое право: на пути к рынку. М. Дело 1997.

на регламентация труда, а с внешней точки зрения «вписанность» работника в коллектив, наличие у него вполне определенной роли, в частности, наличие трудовой книжки. 28

Ответ на вопрос к какой области права относятся конкретные правоотношения принципиален. 116 Если они находятся в области трудового права, то любые изменения ухудшающие положение работника по сравнению с нормами трудового права (а точнее, с условиями коллективного договора) недействительны. Если отношения находятся в области гражданского права (договор подряда, договор возмездного оказания услуг, авторский договор и т.д.) то стороны вольны в выборе условий договора, если он не противоречат закону.

4.2. Гражданско-правовые договоры со специалистами

Главная особенность гражданско-правового договора состоит в том, что на заключивших их лиц не распространяется трудовое право. Гражданско-правовые правоотношения рассматривают труд как товар и исходят из характерных для гражданского права, и, вообще, для частного права, принципов свободы воли сторон. Это означает, что стороны свободны в выборе условий договора. Они могут назначить любую оплату труда, любые условия труда и т.д. Однако, особая значимость «товара», социальные и политические его аспекты привели к возникновению трудового права, где труд не просто товар. В трудовом праве стороны не равны. Работник имеет ряд преимуществ перед работодателем. Эти преимущества выражаются в наличие минимальных условий для трудового договора (оплата труда, время работы, условия труда и т.д.), которые стороны не вправе изменить в сторону ухудшения. То есть эти нормы являются императивными.

Стороны гражданско-правового договора именуется Заказчик и Исполнитель (Подрядчик). Предмет договора определяется условиями, которые носят имущественный характер. При наличии упушений и в случаях невыполнения обязательств, стороны несут имущественную (а не материальную, как в трудовом праве) ответственность в виде неустойки (штрафов, пени) и возмещают убытки. Законодательство устанавливает единых форм гражданско-праовового договора, но он всегда содержит, по крайней мере, четыре раздела: стороны договора; предмет договора и обязательства сторон; гарантии выполнения договора; документационно-юридические реквизиты сторон договора. Гарантии выполнения договора включают следующие способы.

4.3. Контракт в трудовом праве

Исторически развитие трудового права в значительной мере шло путем корректировки гражданского, предоставления работникам как более слабой стороне посредством принятия государственных актов определенных "льгот и привилегий" с целью компенсировать фактическое неравенство наемного работника и его наймодателя. Трудовое право регламентирует правовые отношения сторон гораздо больше трудового права. Прежде всего, это касается запрета на дискриминацию и других мер защиты работников, квотирование рабочих мест для социально незащищенных групп населения, мер по борьбе с безработицей. Но стоит отметить, что имеются страны, в которых отсутствует законодательно установленное обязательство для предпринимателей — принимать на работу определенное число социально незащищенных работников. Так, в Дании этот вопрос в отношении инвалидов решается в трехсторонних соглашениях между биржами труда, предпринимателями и организациями работников-инвалидов. Предприниматель обязан согласовывать с этими организациями вопрос об установлении для инвалида в индивидуальном трудовом договоре иных условий труда, чем это предусмотрено в коллективном договоре.

Вплоть до середины XX в. усмотрение нанимателя при заключении трудового договора было ограничено главным образом положениями, касающимися охраны труда женщин и молодежи (минимальный возраст приема на работу, запрещение привлекать женщин и подростков к тяжелым, опасным и вредным для здоровья работам). В последующие десятилетия появились запреты дискриминации при найме на работу. Эта дискриминация запрещена по различным в разных странах признакам: расе, цвету кожи, этническому, национальному или социальному происхождению, религии и политическим убеждениям, семейному положению, возрасту, инвалидности. В каждой стране существует свой более или менее полный набор оснований запрещения дискриминации при найме на работу (см. табл. 1). Так, в США (в федеральном законодательстве) дискриминация запрещена по признакам расы, цвета кожи, религии, пола, национального происхождения, беременности, принадлежности к профсоюзам, погашенной судимости, возраста (имеется в виду дискриминация пожилых трудящихся), нетрудоспособности (имеется в виду дискриминация инвалидов, а также лиц, страдающих различными болезнями, включая СПИД, и серьезными недугами и природными аномалиями, например глухих, глухонемых, лилипутов); в Великобритании — по признакам расы, цвета кожи, этнического или национального происхождения, пола, вступления в брак.

Законодательство, направленное на запрет дискриминации по признаку пола (например, в Швеции, Финляндии, Италии), не акцентирует вопрос о защите от дискриминации женщин, а нарочито сформулировано таким образом, что оно в одинаковой мере относится как к жен-

щинам, так и к мужчинам и защищает от дискриминации в равной мере лиц обоих полов.

Отметим, что, в Германии запрещено (за рядом исключений) сообщать о вакансиях только для мужчин или только для женщин. Многие германские предприятия в своих объявлениях о вакансиях специально указывают, что они предназначены как для мужчин, так и для женщин.

В англо-американской правовой теории разработана концепция прямой и косвенной дискриминации работников по мотивам расы, национальности и пола. При прямой дискриминации одна группа (категория) работников расценивается менее благоприятно, чем другая, исходя из предрассудков, стереотипов, личной эмоциональной неприязни. Косвенная (институционализируемая) дискриминация осуществляется тогда, когда предприниматель устанавливает при приеме на работу критерии, которые объективно могут оказать отрицательное влияние на перспективы трудоустройства женщин, негров, представителей национальных меньшинств. Например, критерии, установленные при профподборе работников, могут отсеивать негров, у которых уровень образовательной подготовки ниже, чем у белых, либо женщин с семейными обязанностями, имеющих малолетних детей.

Другие примеры косвенной дискриминации — запрет ношения тюрбанов (дискриминация сикхов), требование знания языка данной страны при приеме на работы, для выполнения которых в таком знании нет необходимости (дискриминация работников-иностранцев, представителей национальных меньшинств).

Косвенная дискриминация считается допустимой, если предприниматель способен доказать "деловую необходимость" такой дискриминации.

Сформировалась и утвердилась определенная и строго соблюдаемая процедура найма на работу, которая, хотя нигде юридически не фиксируется, в силу своей распространенности приобрела характер обычного права. Эта процедура включает: представление кандидатуры, первичное ознакомление с нанимаемым по документам, сбор информации о кандидате на должность; собеседование (интервью); профессиональные (тестовые) испытания. Рассмотрим подробнее каждый из этих этапов.

Проведение собеседования. Работника приглашают на интервью только в том случае, если, судя по резюме и другим документам, именно он представляет интерес для работодателя с точки зрения кадровых потребностей.

В ФРГ предприниматель, пригласивший кандидата на собеседование, обязан оплатить его путевые расходы, выплатить суточные, компенсировать расходы на жилье, потерю заработной платы независимо от заключения с ним трудового договора.

На собеседовании работодатель либо его представители (работники отдела персонала) лично знакомятся с нанимающимся; в ходе

интервью уточняются его данные, цели и устремления, формируется общее впечатление о внешности, личных качествах претендента на должность, в предварительном порядке обсуждаются условия труда, предполагаемые размеры заработной платы, подробности, касающиеся будущей работы. На собеседовании обращают внимание на выражение лица, стиль одежды нанимаемого, его манеру излагать свои мысли, задают вопросы для более точного уяснения возможностей кандидата. Методика проведения интервью, а также анализ анкет нанимающихся всесторонне отработаны специалистами по найму персонала и изложены в многочисленных руководствах и других пособиях, издаваемых на Западе.

В числе применяемых приемов — наблюдение за работником во время еды (бизнес-ланч), использование так называемых стрессовых интервью при подборе некоторых категорий работников, например менеджеров, изучение выражения глаз.

Цель таких интервью — определить особенности личности, нервной системы нанимающегося, быстроту реакции, способность выдерживать эмоциональные и интеллектуальные перегрузки, быстро переключаться с одного дела на другое, умение держать в поле зрения одновременно многие проблемы, не теряться при обсуждении неудобных, интимных вопросов.

Большое внимание рекомендуется уделять характеру взгляда нанимающегося, который, по мнению некоторых специалистов, точно выражает состояние и внутреннюю сущность человека. Бесстыжие глаза и блуждающий взгляд, блудливый взгляд должны насторожить нанимателя, которому небезразличен психологический и моральный климат на производстве.

В ходе собеседования наниматель не должен возбуждать у нанимающегося ложных надежд на заключение с ним трудового договора. В ФРГ, если в результате обещаний нанимателя нанимающийся увольняется с прежней работы, но не получает обещанную работу, он вправе требовать возмещения вреда у несостоявшегося нанимателя.

В ходе собеседования работодатель не только должен рассказать нанимающемуся о его будущей работе, но и обязательно информировать его о риске для здоровья, если таковой имеется.

В ФРГ суды требуют, чтобы предприниматель предупредил нанимающегося о тяжелом экономическом положении предприятия и о наличии риска невыплат заработной платы в будущем и даже банкротства, если положение предприятия не улучшится.

Профессиональные (тестовые) испытания. Применение профессиональных (проверочных) тестов как метода профподбора в большинстве стран Запады — рутинный прием при найме на многие виды работ.

В настоящее время для целей профподбора применяется большое число разновидностей тестов и тестовых методик. Об их многообразии

можно судить по принятой классификации тестов и других методов психологической диагностики личности.

Тесты проверки знаний. Определяются знание профессий, математики, иностранных языков, общая эрудиция. Такие тесты обычно проводятся с помощью бумаги и карандаша, а в последнее время все чаще — компьютера.

Психометрические тесты. Они выявляют богатство словарного запаса, понимание словесных указаний, числовое и логическое мышление, восприятие плоских и пространственных фигур, способность ориентации в пространстве, механическое мышление, способности к конторской работе, иными словами, уровень развития у нанимающегося трех языков мышления: словесного, числового и фигурного.

Медицинские тесты. Проверка зрения, слуха, здоровья, в частности тест на наличие вируса ВИЧ и определение злоупотребления наркотиками, алкоголем.

Личностные тесты. Проверяют такие качества личности, как ответственность, настойчивость, амбициозность, коммуникабельность, интровертированность и экстравертированность, лидерские качества и т.п.

Первая разновидность таких тестов — многостраничные вопросники (до 500 вопросов). От экзаменуемого требуется прочитать варианты ответов и отметить согласие или несогласие с их содержанием.

Вторая разновидность — прожектильные тесты. Это либо картинки лубочного типа, либо чернильные пятна. Экзаменуемый должен изложить свои впечатления от изображенных объектов, указать, что они ему напоминают, какие ассоциации вызывают (например, тест Роршаха).

Третья разновидность — ситуационные тесты. Они чаще всего применяются при найме менеджеров. Кандидатам предлагают решить какую-либо задачу, связанную с их будущей работой, либо тему для дискуссии по вопросу, связанному с будущей работой. По участию в дискуссии оценивается каждый кандидат.

Четвертая разновидность — графологические тесты. Личностные качества кандидата оцениваются по анализу почерка. Некоторые фирмы требуют, чтобы заявление о приеме на работу, автобиография, а иногда и эссе на предложенную тему предоставлялись в письменном виде. Эти документы подвергаются анализу, в том числе графологическому.

Новинками профподбора являются разработка тестов генного экранирования, призванных сделать гипотетический прогноз будущих болезней и врожденных пороков испытуемого лица, а также фонологических тестов, призванных определить некоторые психологические качества испытуемого по анализу записи его голоф (силы, напряженности, тембра и т.п.), хиромантические проверки (дерматоглифика), т.е. определение личностных черт по линиям на ладонях и пальцах рук испытуемых, оценка гороскопов испытуемых с помощью астрологов.

Широкое распространение в ряде стран, особенно в США, получила проверка честности и искренности работников, в частности при прохождении процедуры найма с помощью полиграфа — "детектора лжи".

На практике для определения профессиональной пригодности в настоящее время все чаще применяются не отдельные тесты, а наборы (батареи) тестов и других диагностических методов, что повышает эффективность профподбора, так как позволяет выявить комплекс требуемых для данной работы (профессии) личностных качеств.

Во многих случаях именно балльные оценки по итогам испытаний считаются решающими при приеме на работу вопреки тому, что способность большинства тестов определить действительную эффективность будущей работы нанимающегося лица (так называемая валидность тестов), несмотря на прогресс в технике тестирования, пока еще, по мнению многих специалистов, незначительна. При интерпретации тестов нередко допускаются субъективизм, некомпетентность, а иногда процветает самое настоящее шарлатанство, особенно когда в сферу профессионального подбора допускают лжеэкспертов, прорицателей, ясновидцев.

Организации работников, в том числе профсоюзы, в большинстве случаев отстранены от контроля за порядком осуществления профессионального подбора, достоверностью его результатов. Правильность и объективность результатов тестовых испытаний, естественно, не в состоянии проверить и сам нанимающийся. В этих условиях не составляет труда придать видимость объективности и научной обоснованности дискриминационной практике, произволу при приеме на работу. С помощью замысловатых тестов и иных приемов психологической диагностики личности, не всегда научных и проверенных, а иногда просто сомнительных или даже абсурдных, можно легко провалить и отвергнуть любого неугодного кандидата. Это подрывает реальность формальных запретов дискриминации при трудоустройстве. Вот почему в последние годы во многих странах приняты законодательные и иные нормативные акты, определяющие возможности и пределы применения психологических испытаний, тестирования при найме на работу, устанавливающие общественный контроль в данной области. Это еще одно новое направление в развитии трудового права.

Применение психологических тестов и прочих методов профподбора для определения профпригодности при приеме на работу все в большей мере входит в сферу правового регулирования труда.

Вопросы тестирования работников редко регулируются специальным законодательством. Такого рода правила обычно включаются в законы о защите личных данных, гигиене и охране труда, производственной среде, совместном принятии решений, о запрете дискриминации.

Так, в США Закон о гражданских правах 1964 г. (редакция 1991 г.) допускает применение при найме на работу тестов определения способ-

ностей только при условии, что они не ведут к дискриминации работников.

В 1988 г. в США был принят Федеральный закон "О защите работников от злоупотреблений при применении полиграфов". Из его действия, однако, исключены работники разведывательных и охранных служб, фармацевтической промышленности, занятые производством и распределением наркотических веществ. Работники, на которых распространяется данный закон, могут подвергаться испытаниям только с их согласия и при наличии определенных установленных в законе условий.

Отказ поступающего на работу подвергнуться испытаниям с помощью "детектора лжи" не может служить единственным основанием для отказа в приеме на работу. Работник вправе в любой момент потребовать отмены испытания или переноса его на другое время. Процесс тестирования не должен унижать и травмировать работника, вторгаться в его интимный мир.

Вопросы не должны затрагивать его религиозные и политические взгляды, сексуальное поведение, принадлежность к общественным объединениям. Каждый тест (испытание) не должен продолжаться более 90 минут. В течение дня работник не может подвергаться испытаниям более чем по пяти тестам.

Тестируемому до начала испытания должна быть дана в письменном виде полная информация о тесте, о порядке проведения испытания. Лицо, проводящее тестирование и анализирующее его результаты, не должно выходить за рамки психологической диагностики личности и давать прямые рекомендации относительно решения вопроса о возможности трудоустройства данного работника. Все документы по результатам тестирования должны храниться, по крайней мере, 3 года после проведения теста. Незаконное разглашение информации о результатах теста карается законом.

Наряду с федеральным законом в США действуют законы 27 штатов, которые запрещают или ограничивают использование полиграфов при найме на работу.

Применение "детекторов лжи" при найме на работу запрещено в двух провинциях Канады, в одном из штатов Австралии.

В настоящее время в национальных законодательствах редко содержатся положения, регулирующие права и обязанности предпринимателей в связи с проверкой трудящихся или кандидатов на рабочее место с целью выявления вируса иммунодефицита человека (ВИЧ) или позволяющие им задавать вопросы относительно его наличия. Однако в Италии недавно вступил в силу закон, запрещающий в ряде случаев предпринимателям требовать проведения тестов на наличие вируса иммунодефицита. Принимается во внимание, что подобные тесты и вопросы представляют собой нарушение законов о защите частной жизни, а также антидискриминационного законодательства, особенно в тех случаях, когда не установлена четкая связь заболевания с занятостью како-

го-либо лица. Тем не менее в ряде стран законодательно разрешено тестирование на наличие ВИЧ некоторых категорий работников, если существует большой риск его передачи. Например, в Канаде отсутствие этого вируса рассматривается в качестве обязательного профессионального требования в трех случаях: если медицинский работник, участвующий в хирургических операциях, имеет дело с кровью или кровезаменителями и существует реальная опасность передачи вируса, несмотря на принятые меры предосторожности; если работник выезжает в страны, запрещающие въезд лицам, зараженным ВИЧ; если трудящийся выполняет работу, связанную с безопасностью населения.

Согласно законодательству ряда стран, медицинское обследование при приеме на работу моряков может включать проверку на наличие этого вируса.

Что касается генетического тестирования, то не менее десяти штатов в США приняли законы, которые запрещают дискриминацию в области занятости, основанную на выявлении одного или нескольких генетических отклонений.

В Австрии применение генетических тестов должно быть предметом переговоров руководства предприятия с производственным советом. Во Франции решение о проведении генетического тестирования принимается заводским врачом. В Бельгии заводскому врачу запрещено разглашать сведения о результатах генетического теста без согласия обследуемого.

Использование генетических тестов вызывает споры среди специалистов из-за ненадежности показателей, с помощью которых можно прогнозировать последующие заболевания. Генетический контроль с целью определения повреждения генов, которое может произойти у работников в результате воздействия вредных веществ, вызывает гораздо меньше споров. В Финляндии законодательство в области охраны и гигиены труда требует, чтобы предприниматели учитывали, в частности, при найме риск повреждения генов у трудящихся, работающих с некоторыми вредными веществами. Правительство Дании представило парламенту законопроект о генетическом тестировании на производстве. В бундестаге ФРГ также обсуждался вопрос об использовании генетических проверок на производстве, хотя закон по этому вопросу пока не принят.

Тестирование на искренность, осуществляемое с помощью как механических средств ("детекторов лжи" или анализаторов напряженности голоса), так и вопросников, в законодательстве европейских стран пока не регулируется. В США, как уже отмечалось, наряду с федеральным законом о применении полиграфов для целей профподбора, законами ряда штатов запрещено или ограничено их использование. В Канаде тестирование на искренность с помощью механических средств запрещено законодательством в провинциях Нью-Брансуик и Онтарио. Оно также запрещено в штате Новый Южный Уэльс в Австралии. В ФРГ действует

установленное трудовыми судами общее правило, что такое тестирование допускается только с согласия нанимающегося на работу.

В Германии обсуждается вопрос о необходимости принятия комплексного закона об условиях применения любых тестов профподбора. Предлагается включить в него следующие положения: для тестирования требуется согласие нанимающегося на работу; тестируемый должен получить предварительную информацию об используемом тесте; тест должен определять профессиональные качества, необходимые для успешной работы именно в той должности, на которую нанимающийся претендует; необходимые профессиональные качества не могут быть выявлены иначе, чем с помощью тестов; тестовые испытания должны проводить профессиональные психологи.

Испытательный срок — традиционный способ определения профпригодности работника, применяемый во всех странах Запада. Если ранее испытание допускалось при заключении только бессрочных трудовых договоров, то в настоящее время во многих странах оно возможно и при заключении срочного договора.

Специфическая особенность принципиального подхода к служебной роли испытательного срока — оценка его с точки зрения интересов не только нанимателя (определение профпригодности работника), но и нанимаемого (возможность для нового работника оценить работу, условия труда, психологическую обстановку, "срабатываемость" с начальником).

Законодательство в странах Запада устанавливает свободную форму трудового договора (по усмотрению сторон), в последние десятилетия обнаружилась тенденция к расширению числа случаев, когда обязательна его письменная форма.

Обычно закон предусматривает письменную форму только для определенных видов трудовых договоров: договоров на срок, договоров морского найма, договоров для надомников, менеджеров и т.п. Другая тенденция — установление обязанности нанимателя подробно информировать в письменной форме работника об условиях его труда. Эта тенденция получила наиболее законченное выражение в Великобритании, где законодательство требует, чтобы наниматель во всех случаях заключения трудового договора, который может оформляться как письменно, так и устно, представил работнику (не позднее 13 недель после начала его работы) письменный документ, в котором должны быть указаны стороны трудового договора, дата его заключения, подтвержденный документами трудовой стаж работника и, кроме того, содержаться сведения об основных условиях трудового найма. Эти сведения должны включать: трудовую функцию, размеры заработной платы и методы ее подсчета; периоды выплаты заработной платы; продолжительность и режим рабочего времени; времени отдыха; порядок оплаты праздничных дней, времени болезни, несчастных случаев на производстве; порядок назначения и выплаты заводских пенсий. Кроме указанно-

го документа работнику должна быть вручена информационная записка, в которой кратко изложены основные юридические нормы применительно к данной работе, в частности относящиеся к технике безопасности, производственной санитарии, а также указаны дисциплинарные правила, действующие на предприятии, и порядок рассмотрения жалоб в случае возникновения трудовых споров.

С согласия сторон эти документы могут рассматриваться как письменное оформление трудового договора.

В английской юридической литературе подчеркивается, что указанный порядок придает определенность трудовым отношениям, позволяет работнику с самого начала получить представление о характере его будущей работы, ее условиях, ведет к уменьшению трудовых конфликтов, трений, вызванных неинформированностью работника о служебных функциях и условиях труда.

Норвежское законодательство определяет минимум сведений, которые должны включаться в любой трудовой договор: наименование сторон; место работы; трудовую функцию; дату начала работы; предполагаемую продолжительность работы при заключении срочного договора; продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска; продолжительность срока предупреждения

Вопрос о документах, необходимых для принятия на работу, решается на Западе следующим образом. Специальный сертификат типа трудового паспорта (трудоустройственной книжки), как правило, отсутствует, но имеются определенные документы, которые работник обязан передать нанимателю при поступлении на работу. В ФРГ такие документы называются "трудовыми бумагами" и включают карточку выплаты взносов в фонд социального страхования, карточку уплаты налогов, справку о состоянии здоровья (в случае необходимости), иногда справку об использовании отпусков, дипломы об образовании. Все эти документы хранятся во время работы у работодателя. Следует особо отметить, что непредоставление "трудовых бумаг" не отражается на юридической силе трудового договора.

Наибольшее значение имеет для работника документ об оплате страховки. В США работники заключают контракты со страховой компанией. Часть взносов в эту компанию в пользу страхователя (работника) должен выплачивать работодатель. Страховые пособия выплачивает страховщик, т.е. страховая компания.

Во Франции и Италии законом предусмотрены трудовые книжки (сертификаты). Они необходимы работнику для поступления на работу. По французскому законодательству трудовая книжка должна включать следующие данные: сведения о работнике; даты поступления на работу и увольнения; наименование всех занимаемых работником должностей (профессий). Согласно закону, в трудовой книжке не должны содержаться оценки, неблагоприятные для работников.

В Италии законодательство предусматривает, что большинство работников должны иметь трудовую книжку. В ней содержится информация о работниках и выполняемых ими работах. Без трудовой книжки прием на работу тех работников, которые обязаны ее иметь, не допускается.

В случае увольнения предприниматель обязан вернуть трудовую книжку работнику. В период безработицы трудовая книжка должна храниться на государственной бирже труда.

Тестирование с помощью «детектора лжи» и тесты на честность

Детектор лжи — это устройство, измеряющее физиологические изменения, например, усиленное потоотделение при ответе на тот или иной вопрос. Первые детекторы просто измеряли кожно-гальваническое сопротивление участка кожи, затем появились полиграфы фиксирующие несколько десятков параметров⁶³. В настоящее время имеются приборы позволяющие не инвазивно и даже дистанционно измерять основные физиологические параметры, в частности активность отдельных зон мозга.

Жалобы на оскорбительность этой процедуры, а также большие сомнения в ее точности вылились в США в Акт о защите работников от применения детектора лжи, который президент Рейган сделал законом 27 июня 1988 года. Этот закон запрещает (с некоторыми исключениями) частным предпринимателям использовать детектор лжи при отборе кандидатов и сотрудников. Этим законом было также запрещено использование каких-либо механических или электрических устройств для оценки честности, включая анализаторы психологического стресса и анализаторы стресса по голосу. Федеральные законы не запрещают письменное, а также химическое (на использование наркотиков) тестирование. В России применение детектора лжи урегулировано законодательно недостаточно.

Из общих соображений детектор лжи можно применять на оборонных предприятиях или в службах безопасности; на некоторых предприятиях, связанных с ядерной энергией; на предприятиях и службах, имеющих доступ к информации высокой секретности. На частных предприятиях, которые: 1) нанимают персонал в частные службы безопасности; 2) нанимают персонал для работы с лекарствами и наркотиками; 3) проводят текущее расследование экономического или физического ущерба, нанесенного предприятию, например, случай воровства.

Даже при расследовании случая воровства право работодателя использовать детекторы лжи достаточно ограничено. В США, чтобы использовать детектор лжи во время текущего расследования, работода-

⁶³ Вообще же, о том, что психологическое состояние человека проявляется через физиологию было известно с древности. Уже торговцы древнего востока умели торговаться с учетом реакции зрачка покупателя.

тель должен был выполнить четыре условия: 1) доказать, что понес убытки или экономический ущерб; 2) доказать, что данный работник имел доступ к этой собственности; 3) дать серьезное обоснование подозрений (объяснить, на чем они основаны); 4) осведомить работника о подробностях расследования, а также о природе вопросов, которые ему будут заданы.

Тест на честность — это психологические тесты, разработанные для предсказания склонности кандидатов к нечестности. Большинство этих тестов оценивают отношение к воровству или к действиям, связанным с воровством, к оправданию причин воровства. Некоторые психологи выражают беспокойство по поводу широкого распространения письменных тестов на честность. Они считают, что большинство статей в поддержку таких тестов было написано их создателями, и что для подтверждения действенности этих тестов необходимо провести специальное исследование.

Принимая во внимание все вышесказанное, возникает вопрос: Как работодателю определить, честен ли работник? Специалисты предлагают делать это следующим образом:

Задавайте прямые вопросы. Не выходя за рамки закона, Вы можете задавать прямые вопросы во время личного собеседования. Например, Вы можете спросить: «Крали ли Вы когда-нибудь что-нибудь у Ваших работодателей?» Также можно задать следующие вопросы: «Были ли у Вас другие места работы, кроме тех, что Вы указали в заявлении?», «Увольняли ли Вас когда-нибудь или просили ли Вас уволиться?», «Какие причины Вашего ухода назвали бы Ваши прошлые работодатели?», «Были ли у Вас дисциплинарные выговоры или предупреждения по поводу прогулов или опозданий?», «Вся ли информация в Вашем заявлении верна и представлена полностью?»

Больше слушайте, чем говорите. Дайте кандидату полностью выговориться. Так Вы можете узнать о нем гораздо больше.

Проведите контроль кредитоспособности. Включите этот пункт в заявление о приеме на работу, что дает Вам право проводить исследования состояния банковского счета и водительской лицензии кандидата.

Проверьте все рекомендации. Уделите особое внимание отзывам сотрудников и друзей.

Включите письменный тест. Сделайте письменные тесты на честность частью Вашей программы исследования честности.

Проведите тест на использование наркотиков. Разработайте программу проверки на использование наркотиков и дайте каждому кандидату копию ее содержания.

Проводите ревизии. Проводите политику ревизий и конфискаций. Дайте каждому кандидату копию распоряжения, в котором указывается, что все сейфы, столы и прочее подобное имущество являются собственностью компании, и их состояние может внезапно проверяться и попросите расписаться.

Пример программы исследования честности

Компания Адольф Корз отменила использование детектора лжи при отборе кандидатов. После этого она разработала трех шаговую процедуру, которую должны проходить все последующие кандидаты. Этапы включают в себя анализ мочи, письменный тест на честность и проверку рекомендаций. Анализ мочи для компании проводит медицинская лаборатория по контракту. Потом кандидаты проходят письменный тест на честность и отношение к воровству в компании «Стентон Корпорейшн». Эта компания - наблюдатель дает отчет Фирме «Корз» по результатам тестирования, в котором кандидаты группируются по степени риска. Например, к наименьшей группе риска относятся те, кто никогда не участвовал в кражах, а к группе предельного риска — те, кто имеет склонность к воровству, если чувствует, что это можно сделать безнаказанно. Последний этап — проверка рекомендаций кандидатов и исследование их прошлого — проводится компанией «Эквивафакс сервис». Процедура включает опрос предыдущих работодателей и обращение в учебные заведения, законченные кандидатами.

Существует несколько причин осторожного применения методов оценки честности. Первая, как было отмечено ранее, заключается в том, что действенность этих методов ставится под большое сомнение. Поэтому до проведения дополнительных оценок действенности эти тесты должны использоваться очень осторожно и, конечно, только наряду с другими методами отбора, например, проверкой рекомендаций. Вторая причина — с человеческой точки зрения отказ в принятии на работу (оставим пока несправедливый отказ) по соображениям нечестности кандидата более позорен, чем отказ по причине некомпетентности или не умения общаться. Как бы то ни было, но человек не пройдя, быть может, по достаточно объективным причинам, тест на честность, может уйти от Вас, испытывая чувство унижения. Третья причина — вопросы и тесты в этой области достаточно сильно затрагивают частную жизнь, здесь необходимо учитывать юридические ограничения.

Графологический анализ. Еще одним методом основанным на физиологии (психо-моторной реакции) является анализ почерка (к группе трудноизменяемых психомоторных реакций относится также манера есть и водить машину). Применение графологической экспертизы (анализа почерка) основано на предположении, что основные черты личности человека проявляются в его почерке. Таким образом, анализ почерка похож на некоторые проецированные тесты при изучении личности. При графологической экспертизе специалист изучает почерк и подпись кандидата для определения его потребностей, желаний и психологического облика.

Хотя многие ученые сомневаются в действенности графологической экспертизы, более 1000 американских компаний, по оценкам некоторых авторов, используют ее при отборе кандидатов на определенные стратегические посты. А множество объявлений в международных изданиях, например в «Экономист» предлагают услуги графологов для процедур отбора персонала.

Глава 5. Адаптация персонала

5.1. Сущность и цели адаптации

Понятие адаптации. Адаптация означает включение личности в новую для нее предметно-вещевую и социальную среду. Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных трудовых отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Поступая на предприятие, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения. В соответствии с ними работник предъявляет и требования к организации к условиям труда, к оплате, содержанию, возможностям роста, к социальной среде.

В самом общем виде адаптация (лат. *adapto* приспособляю) процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Термин "адаптация" чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную (трудовую) адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Причины изменения условий трудовой деятельности многообразны: поступление на новое место работы, переход в другое подразделение, на новую должность, внедрение новых форм организации труда, его оплаты и т.д.

Поэтому в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Эта проблема в той или иной мере касается всех категорий работающих, но наиболее остро она стоит для молодых рабочих и молодых специалистов.

Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер, (Маслов)

Когда человек поступает на работу он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько

позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т. п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе. (Кибанов)

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы. (Базаров)

Принципиальными **целями** адаптации являются:

1. уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
2. снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой. (Поршнева)

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции. (Базаров)

5.2. Содержание, структура и критерии трудовой адаптации

Организация предъявляет требования к образованию, квалификации, производительности, дисциплине, умению работать в коллективе, готовности положительно воспринимать имеющиеся условия производства. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, протекает процесс адаптации.

Принято выделять первичную и вторичную адаптацию. Первичная происходит при первоначальном вхождении молодого человека в настоящую трудовую деятельность. Вторичная происходит в двух случаях: при переходе работника на новое рабочее место, со сменой или без смены профессии, а также при существенных изменениях производственной среды, ее технических, экономических или социальных элементов.

Трудовая адаптация имеет сложную структуру. В ней выделяют психофизиологический, социально-психологический и профессиональный аспекты:

1. Психофизическая адаптация - это процесс освоения совокупности всех условий, необходимых для работника во время труда.
2. Социально-психологическая адаптация - это включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.
3. Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессиональных качеств, в развитии положительного отношения работника к своей профессии.

На степень трудовой адаптации работников воздействуют различные факторы, связанные с одной стороны с фактическим состоянием элементов общественного труда, а с другой стороны, с уровнем требований работающих к этим элементам.

Факторы трудовой адаптации. Факторы трудовой адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результат этого процесса. Поскольку адаптация – двусторонний процесс между личностью и той производственной средой, в которую она включается, все факторы адаптации могут быть разделены на две группы: личностные и производственные.

Факторы трудовой адаптации

Личностные	Производственные
Социально-демографические: 1. Стаж, возраст 2. Образование 3. Квалификация 4. Социальное происхождение	1. Содержание трудовой деятельности
	2. Условия труда и правила внутреннего распорядка, организация труда, руководство
	3. Возможности повышения квалификации, участия в обсуждении принимаемых решений
	4. Виды и способы передвижения на работу, продолжительность передвижения на работу
Психологические : 5. Уровень притязаний 6. Восприятие самого себя	
Социологические:	
7. Степень профессионального интереса	5. Заработная плата
8. Степень заинтересованности в собственном заработке	6. Психологический климат в коллективе
9. Наличие установки на продолжение образования	
10. Знание производственных перспектив	

Цели и этапы адаптации. Адаптация — процесс активного приспособления человека к новой среде. Это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой корпоративной культуры. В управлении персоналом большое значение имеет и адаптация сотрудника при его выходе из организации. Этап вывода из должности не менее важен чем этап ввода в должность, но отработан гораздо хуже. Между тем, ясно, что количество сотрудников «входящих» в стабильной организации⁶⁴ примерно совпадает с количеством сотрудников «выходящих». Поэтому существуют специальные мероприятия (place-making, out-placing) для того, чтобы снизить отрицательные последствия этого неизбежного процесса. Заметим, что проблемы возникающие у сотрудников при выводе из должности затрагивают не только их, но и других сотрудников. Фактически, одна из задач системы пожизненного найма практикуемая в Японии, Гарвардском университете, IBM и ряде преуспевающих компаний – демпфировать негативные последствия вывода персонала из должности. Но это дорогой способ решения проблемы.

⁶⁴ А именно для стабильных и находящихся во второй половине жизненного цикла организаций проблемы персонала особенно остры.

Процедуры адаптации персонала призваны все же облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается новой организационной культурой, отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. И специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы. Целесообразно выделить этот процесс среди других функций управления персоналом возложив на конкретного, подготовленного сотрудника его контроль.

Удачное включение новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Как правило программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения общей программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1) Общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях.

2) Политика организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3) Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.

4) Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников.

5) Охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6) Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7) Служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей.

8) Экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Затем может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы.

1) **Функции подразделения:** цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения.

2) **Рабочие обязанности и ответственность:** детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3) **Требуемая отчетность:** виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4) **Процедуры, правила, предписания:** правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

5) **Представление сотрудников подразделения.**

3. **Действенная адаптация.** Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. **Функционирование.** Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Особо следует обговорить роль непосредственного руководителя в осуществлении программы адаптации новичка. Выше мы уже говорили о том, что именно руководитель является для сотрудников воплощением корпоративной культуры, по особенностям его поведения подчиненные проясняют для себе те ценности, нормы и правила поведения, которые

характерны для конкретной организации. Поэтому именно оценка руководителем работы новичка в первый период является тем механизмом обратной связи, который позволит сотруднику начать для себя процесс “инвентаризации” корпоративных ценностей. Очень важно чтобы руководитель пояснил новому сотруднику правила распорядка, схемы оценки труда, порядок внутриорганизационной коммуникации, принципы организации работы и другие параметры, которые важны для того, чтобы новой человек не чувствовал себя дискомфортно, из-за их нарушения. Целесообразно проводить собеседования с новичком в течение первой недели и по окончании одного месяца работы. Проанализировать проблемы, которые возникали, предложить несколько таких вариантов разрешения трудных ситуаций с которыми столкнулся новый сотрудник, которые бы помогли ему понять специфику своей организации.

Таблица 5.3

Контрольный список для помощи новому служащему на начальном этапе

<p>При первом появлении служащего:</p> <ul style="list-style-type: none"> • радушно примите работника в компании и на рабочем месте; • покажите запирающийся шкафчик для верхней одежды и туалет; • познакомьте работника с кафетерием и другими условиями питания; • проработайте инструкции по соблюдению секретности, в т.ч. систему применяемых символов; • покажите рабочее место; • опишите статус работника, его рабочее время, пользование карточкой учета времени; • кратко опишите работу группы; • познакомьте с коллегами; • помогите служащему начать работу, помня о четырех этапах инструктажа: <ol style="list-style-type: none"> 1. настройте работника соответствующим образом; 2. продемонстрируйте операцию; 3. проверьте его работу; 4. проконтролируйте сроки выполнения. • кратко изложите основные правила безопасности и способы использования средств защиты; • напомните работнику о том, чтобы 	<p>Позже, в течение первого дня:</p> <ul style="list-style-type: none"> • опишите порядок осуществления платежей; • обсудите проблему стоянки и гаража для личного транспорта; • объясните возможности диспансерного наблюдения врача; • разработайте правила безопасности; • кратко расскажите о работе подразделения и о том, как связана с ней работа данного служащего; • кратко, незадолго до окончания работы, проконтролируйте успехи работника и ответьте на все его вопросы. <p>В течение первых двух недель:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рассмотрите такие вопросы как: <ol style="list-style-type: none"> 1. системы льгот; 2. страховой полис; 3. бесплатные акции; 4. пенсия; 5. пособие и кредит; 6. система поощрения рационализаторских предложений. • просмотрите параграфы в по-
--	--

он обратился к Вам, если ему нужна информация и помощь.	собии «Ваше руководство по работам на конвейре»; • проконтролируйте навыки безопасности; • продолжайте контролировать успехи и производительность.
---	--

5.3. Обеспечение комфортной психологической обстановки для работников на производстве

Использование средств и инструментов трудового права для обеспечения благоприятного психологического климата на производстве — это новое направление в правовом регулировании труда, которое в настоящее время лишь только формируется. В новейших законах, локальных нормативных актах появились нормы и положения, которые отражают рост культуры общества, его цивилизованности и конечно же качественно новый характер современных наемных тружеников, в своей массе хорошо образованных, обладающих высокой профессиональной квалификацией и сильно выраженным чувством собственного достоинства. Для управления "компьютерным пролетариатом" необходимы новые правила, регламентирующие взаимоотношения людей на производстве, как вертикальные (начальник — подчиненный) так и горизонтальные (работник — коллеги по работе). Эти правила призваны гуманизировать трудовые отношения, улучшить психологическую обстановку на производстве, повысить качество трудовой жизни и составляют неотъемлемую часть науки и искусства управления персоналом (человеческими ресурсами).

Можно наметить некоторые направления, по которым разрабатываются такие правила.

А. Запрет нецивилизованного, хамского отношения вышестоящих на производственной лестнице к нижестоящим.

Этому большое внимание уделяется в Дании. В юридической доктрине сформулировано правило, которое опирается на позицию судов: работодатель обязан вести себя цивилизованно в отношении работников; он не вправе терроризировать подчиненных, оскорблять их. В межконфедеральном соглашении - разновидности коллективного договора, распространяющейся на всю промышленность, — установлено, что работник, чья честь оскорблена предпринимателем, вправе приостановить работу до тех пор, пока не получит извинений от обидчика; подчеркивается обязанность нанимателей относиться к работникам так, чтобы не было затронуты их самолюбие, чувство собственного достоинства, не допускать грубости и бестактности. Если предприниматель оскорбил работника, это считается серьезным нарушением трудового договора; работник в этом случае вправе без предупреждения расторгнуть дого-

вор, а предприниматель обязан возместить нанесенный работнику моральный вред.

В Испании, согласно законодательству (ст. 20 Статута трудящихся), предприниматель, осуществляя свои управленческие и контрольные полномочия, должен уважать человеческое достоинство работников. В любом случае предприниматель и работник в своих взаимных претензиях должны придерживаться правил чести.

Б. Запрет умышленных или невольных действий администрации, которые могут обидеть, унижить работников, оскорбить их чувство человеческого достоинства.

Во всех странах не допускаются в качестве дисциплинарных санкций телесные и иные наказания, унижающие человеческое достоинство.

В ФРГ и Швейцарии запрещено вывешивать на досках объявлений приказы о взысканиях, содержащие фамилии работников и характер их нарушений. В других странах (например, в Австрии) это разрешено, но такие приказы не должны содержать оскорбительных для работника формулировок. Итальянское и испанское законодательство запрещает личные обыски работников на предприятии (за исключением случаев, когда они необходимы для обеспечения сохранности имущества предприятия), использование радиотелевизионного оборудования для дисциплинарного надзора за работниками и контроля за их деятельностью. В тех странах, в которых личные обыски работников на предприятиях в принципе разрешены, они должны проводиться цивилизованно и принимать во внимание чувство стыдливости обыскиваемых, особенно женщин.

В Японии обыски работников на предприятиях допускаются, если они:

- вызваны разумной необходимостью;
- производятся цивилизованными методами;
- осуществляются систематически и в отношении всех работников;
- предусмотрены в правилах внутреннего трудового распорядка.

Законодательство многих стран ввело запреты и ограничения в отношении слежки за работниками, монтажа и использования аудио- и видеоаппаратуры. Если такое оборудование устанавливается в целях охраны имущества, предотвращения краж, работников следует оповещать об этом, должны проводиться консультации с органами персонала или с профсоюзами. Во Франции, как установлено судебными решениями, представители администрации не вправе читать оставленные на рабочем месте личные записи работника, даже если они сделаны в рабочее время. Специальные правила действуют в отношении контроля за телефонными переговорами работников в рабочее время.

Все указанные правовые нормы имеют целью защитить "прайвэси" работников, неприкосновенность их личной жизни. Такая защита — составная часть демократического правопорядка, цивилизованных

отношений между людьми, которые не могут отменяться для работника в период его пребывания на рабочем месте.

Действия администрации не должны оскорблять работников необоснованным недоверием. Например, в ФРГ шесть недель болезни работника оплачиваются предпринимателем, но первые три дня заболевания администрация не требует предоставления медицинской справки. Отношения строятся на доверии к работнику: достаточно сообщения по телефону непосредственному начальнику о плохом самочувствии, препятствующем выходу на работу.

В. Специальные меры по "очеловечиванию", "облагораживанию" производственной среды.

Обеспечение максимального социально-психологического комфорта на месте работы делает недопустимым так называемый моббинг — психологический террор в отношении отдельных работников или их групп со стороны как администрации, так и коллег по работе.

На сегодня наибольшее развитие получили меры, направленные на пресечение сексуальных приставаний на местах работы. Отметим, что они понимаются в самом широком смысле: мужчины к женщине, женщины к мужчине, гомосексуальные приставания.

Во многих странах (Франция, ФРГ, Бельгия, Швеция, Испания, Канада, Новая Зеландия, Израиль) приняты законы, направленные на пресечение таких приставаний. За сексуальные приставания установлена ответственность, в том числе уголовная (например, во Франции — до одного года лишения свободы и до 100 тыс. франков штрафа). По Закону, принятому в 1994 г. в ФРГ, если администрация предприятия не принимает мер против сексуальных приставаний, их жертва в знак протеста вправе приостановить работу, т.е. объявить своего рода забастовку. Согласно французскому законодательству, дисциплинарные акции или увольнения работника (работницы) — жертвы или свидетеля сексуальных приставаний — признаются недействительными. Профсоюз вправе возбудить судебное дело от имени жертвы приставания, если будет согласие заинтересованной стороны. Бельгийское законодательство предусматривает включение в заводские коллективные договоры специальных норм, предотвращающих и пресекающих сексуальные приставания. Эти договоры должны давать определение таким приставаниям, предусматривать процедуру рассмотрения жалоб, наказания виновных. В каждом заводском коллективном договоре должно быть указано лицо, которому поручено рассматривать претензии жертв приставаний, оказывать им помощь.

Среди актов трудового права вопрос о сексуальных приставаниях наиболее подробно освещается в Законе Новой Зеландии относительно договоров о труде (1991 г.). Согласно этому Закону, сексуальные приставания могут исходить от начальства, коллег по работе, клиентов, заказчиков фирмы. Жалоба на указанные действия, направленная в письменном виде, должна быть незамедлительно рассмотрена руководством,

и по ней должны быть приняты практические меры. Если этого не сделано, жертва вправе обратиться в суд по вопросам занятости. Ответчиком выступает в данном случае предприятие (руководство предприятия). Если суд признает факт сексуального приставания, он обязывает ответчика принять меры в отношении виновного лица, перевести его на другую работу, вынести дисциплинарное взыскание или принять другие действенные меры.

Для успешной реализации процесса профессиональной адаптации работников вполне целесообразно разрабатывать *Общую программу профессиональной ориентации работника компании и Специализированную Программу профессионального обучения и адаптации*

Общая программа профессиональной ориентации

Общая программа профессиональной ориентации имеет целью познакомить сотрудника с наиболее общими элементами корпоративной (организационной) культуры компании. Содержательно она обычно включает знакомство и получение общего представления об истории, миссии, основных стратегий и политик компании.

Компания:

- дата рождения компании;
- основатели компании;
- основные этапы развития компании;
- наиболее крупные достижения компании;
- лучшие люди компании.

Миссия и основные стратегические цели компании:

- философия и этика ведения бизнеса, система основных ценностей, имидж компании;
- конкурентные преимущества компании;
- ключевые факторы успеха;
- обязательства компании в отношении к Клиентам, продуктам, услугам, рынкам;
- традиции, нормы, профессиональные стандарты;
- стратегические цели и задачи компании, предприятия, отдела;
- характеристика ассортимента продукции и содержание услуг компании;
- фирменный стиль компании;
- общие стратегии компании: маркетинговая, производственная, региональная, организационная, кадровая.

Каждого работника, назначаемого на должность, в зависимости от его компетенции, весьма желательно ознакомить с **основными политиками компании**:

- в области планирования и разработки ассортимента,
- продвижения продукции товаров и услуг на рынок,
- в области продаж, доставки товаров потребителю,
- политики работы с Клиентами,
- политики в области управления персоналом.

Существенным мотивационным фактором является обзор **основных положений компенсационной политики компании**. При этом обращают внимание на вопросы:

- норм оплаты труда,
- структуры компенсационных выплат и возмещения затрат,
- оплаты сверхурочных работ,
- основы системы материального стимулирования и премирования работников
- порядка и сроков выплаты заработной платы,
- социальных программ предприятия (лечение зубов, медицинское страхование, пособия по временной нетрудоспособности, процентные надбавки за стаж работы на предприятии, пенсионные программы, пособия в случае тяжелых утрат в семье сотрудника и другие),
- организации питания на предприятии,
- программы обучения за счет предприятия,
- программы занятий спортом за счет предприятия.

Принимаемого работника знакомят с **условиями и порядком прохождения испытательного срока**. Обращается внимание на содержание и изучение следующих документов:

- Правила внутреннего трудового распорядка
- Положения о подразделении
- Положение о коммерческой тайне
- Должностная инструкция работника
- Трудовой контракт с работником сроки и условия найма, порядок оплаты труда в период испытательного срока, права и обязанности работника, дисциплина и взыскания, руководство и оценка выполняемой работы, сроки контроля и механизм завершения испытательного срока.
- Программа обучения и профессиональной адаптации на период испытательного срока.

Вновь принятому работнику компании представляются общие сведения о высшем руководстве компании. Опыт специалистов по управлению персоналом показывает, что для успешного достижения целей Общей Программы профессиональной ориентации в компании целесообразно иметь красочно изданную Историю компании, разработанные

Кодексы компании, сборник документов и программ, в которых отражается общая информация о компании.

Специализированные программы профессионального обучения и адаптации:

Специализированная Программа профессионального обучения и адаптации предназначена для решения следующих задач:

- *ознакомления* сотрудника с системой основных целей, задач, функций подразделения (отдела), и *уяснения* основных рабочих обязанностей и ответственности за их выполнение,
- *изучения* основ системы документооборота рабочего места и отдела, *освоения* технологических процедур, правил, предписаний в работе отдела (подразделения, цеха, участка) и предприятия для успешной профессиональной адаптации и достижения высокого уровня производительности труда в короткие сроки.

Известно, что основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является *должностная инструкция*. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. Перечень таких процедур и технологических инструкции определяется для каждой должности непосредственным руководителем при описании должности и разработки должностных инструкций.

Для решения задач профессиональной адаптации очень важно ознакомить сотрудника с **основными задачами рабочего процесса и технологическими процедурами подразделения**, которые включают:

- основные цели, задачи и приоритеты рабочего процесса подразделения (отдела, цеха, участка);
- организация управления и структура подразделения;
- цели и функции рабочего процесса на рабочем месте сотрудника;
- процедуры взаимодействия с подразделениями предприятия;
- процедуры взаимодействия между различными рабочими местами внутри подразделения;
- процедуры и технологические инструкции рабочего места (Кто, что и когда должен сделать).

Рабочие обязанности и ответственности:

- детальное описание функций рабочего процесса и целевые результаты;
- разъяснение важности выполнения описываемых функций и ее значимость в общем бизнес-процессе предприятия;
- обсуждение эргономических вопросов рабочего места и рабочих процессов;

- нормативы и критерии качества выполнения рабочих операций в системе общего рабочего процесса;
- длительность рабочего дня и порядок взаимодействия с сотрудниками и руководителем по его эффективности;
- возможность сверхурочных работ и порядок их организации в отделе, предприятии;
- порядок взаимопомощи и сотрудничества в отделе в случае отсутствия сотрудника.

Документооборот в отделе, на предприятии и на рабочем месте:

- порядок исполнения и истребования документов;
- перечень исполняемых документов и порядок отчетности;
- порядок хранения, использования информации и уничтожения рабочей документации;
- виды помощи, которая может быть оказана, и как просить о ней;
- пределы компетенции и инициативы сотрудника.

Технологические процедуры, правила и предписания в рабочем процессе:

- технологические правила, процедуры характерные для данного рабочего места отдела, предприятия;
- правила поведения в штатной ситуации;
- правила техники безопасности;
- вопросы экономической безопасности и порядок решения проблем, связанные с воровством;
- порядок отношений с работниками, не входящих в состав отдела, предприятия;
- список сведений, составляющих коммерческую тайну рабочего места;
- порядок принятия пищи, курения, перерывов, отдыха на рабочем месте;
- порядок выноса вещей из отдела, предприятия;
- порядок пользования телефонами;
- порядок использования оборудования рабочего места и предприятия.

Проведение осмотра отдела, предприятия и представления сотрудника:

- рабочее место;
- комнаты отдыха;
- туалетные комнаты;
- места для курения;
- душевые;
- шкафчики для переодевания;

- столовая;
- места расположения служб предприятия;
- место оказания первой помощи, аптечки;
- представление сотрудников отдела и предприятия.

Процедура планирования и организации профессиональной адаптации работника:

Цель планирования профессиональной подготовки и профессиональной адаптации сотрудника на рабочем месте заключается в создании предпосылок и условий для успешного освоения сотрудником основ рабочего процесса своего рабочего места, отдела и предприятия в целом и способности эффективно выполнять свои обязанности. Весьма интересен опыт компаний, где планирование и организации профессиональной адаптации на рабочем месте включает в себя:

1. Разработку «Плана профессиональной подготовки и адаптации работника на рабочем месте». Составляется непосредственным руководителем совместно с работником службы персонала в течение 3-х рабочих дней после первого выхода работника на работу.

2. Заслушивание «Анализа - отчета работника: мои профессиональные впечатления за первые 10 дней работы». Готовится работником и представляется непосредственному руководителю. Участники заслушивания отчета работник, непосредственный руководитель, сотрудник службы персонала.

3. Проведение процедуры обучения в соответствии с «Планом профессиональной подготовки и профессиональной адаптации работника». На 14-21 день после выхода на работу.

4. Формирование письменного «Отчета и плана действий сотрудника по результатам выполнения Плана профессиональной подготовки и адаптации». Представляется непосредственному руководителю за 5 дней до окончания испытательного срока.

5. Проведение оценки исполнения должностных функций. Проводится непосредственным руководителем совместно с сотрудником службы персонала не позднее, чем за 5 дней до окончания испытательного срока. Желательно использовать метод круговой оценки.

6. Собеседование по результатам прохождения испытательного срока работником. Проводится по результатам изучения Отчета и плана действий по результатам выполнения Плана профессиональной подготовки и адаптации, а также по результатам оценки исполнения должностных функций. Проводится не позднее, чем за три дня до окончания испытательного срока.

7. Принятие решения об окончании обучения и профессиональной адаптации и испытательного срока на должности представляется директору предприятия за 3 рабочих дня до истечения испытательного срока. Решение принимается на основании результатов оценки исполнения должностных функций и собеседования с работником.

Глава 6. Политика вознаграждения

6.1. Принципы политики вознаграждения

В настоящее время происходит смещение сферы конкуренции в область управления персоналом. Между тем, существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования большинством организаций. Можно выделить ряд причин такого несоответствия: управление персоналом рассматривается как некая вспомогательная функция, слабо связанная с деятельностью организации; сотрудники отделов управления персоналом не знакомы со стратегией организации и, как следствие, не могут создать систему управления людьми, обеспечивающую реализацию этой стратегии; существующие методы управления персоналом отстают от стоящих перед организацией задач, мешают развитию сотрудников и ограничивают их вклад в достижение организационных целей.⁶⁵

Роль управления персоналом претерпевала глобальные изменения за последние десятилетия. Соответственно, изменилась и политика вознаграждения. Традиционно кадровики выполняли административную функцию и решали только оперативные задачи, не имея в своем распоряжении значительных ресурсов. Однако на Западе уже к 80м годам, сотрудники становятся стратегическим ресурсом организации, непосредственно влияющим на политику и всю ее деятельность. В России эта тенденция проявилась значительно позже, она становится актуальной только сейчас. В целом это связано с действием множества факторов технологического, экономического, политического и социально-культурного характера

Эволюция концепции влияния на персонал. В становлении системы влияния на персонал, в частности, политики вознаграждения, на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом: доктрине научного управления, или научной организации труда и доктрине человеческих отношений.

Первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем. Вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

⁶⁵ Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации, Изд. IV, М.: Интел-синтез, 2000.

Смена концепций политики вознаграждений связана, в значительной степени, со сменой форм совместной деятельности, с трансформацией исторически ей предшествующих форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в XX в., происходит развитие форм совместной деятельности. Этот процесс, можно интерпретировать как фазы становления партисипативной организационной культуры, а те трансформации, которые претерпевали бюрократическая, органическая и предпринимательская культуры, последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте.

Технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен (наиболее известная фигура в этом подходе - Ф. Тэйлор) в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Работник в подобного рода человеко-машинных системах трактовался как "винтик", и проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на путях рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации - повысить уровень эксплуатации всех составных элементов (в том числе и "человеческого материала") этих систем.

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в первую очередь, в условиях войн), рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х гг. и породили серию социальных экспериментов (хоторнские исследования Э. Мэйо). Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации - таковы важнейшие принципы доктрины человеческих отношений. Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд. Стимулирование индивидуального профессионального разви-

тия за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности - такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте, получившего распространение в развитых странах в 60-70-е гг. Его применение, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать предприятие более конкурентоспособным.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, предпочтение эгоистической морали вели к нарушению морально-психологического равновесия организации, снижая в целом эффективность ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложноорганизованной совместной деятельностью. В условиях глубокого структурного кризиса 70-х гг. созидание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких рабочих групп стало самоценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов - таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80-90 гг., получившего название *team management* - командный менеджмент.

Таким образом, можно говорить о четырех основных парадигмах в кадровом менеджменте в XX в.: доктрина научной организации труда; доктрина человеческих отношений; доктрина контрактации индивидуальной ответственности; доктрина командного менеджмента.

Причем последняя парадигма представляет собой органичный синтез последовательных трансформаций, исторически предшествующих партисипативной организационной культуре других организационных культур. И с этой точки зрения отсутствие в той или иной национальной или корпоративной организационной культуре исторически предшествующих и модернизированных элементов всех трех организационных культур - бюрократической, органической и предпринимательской - делает весьма проблематичной полноценную реализацию доктрины командного менеджмента в силу недостаточно эффективной организации деятельности, неадекватного морально-психологического настроения или (и) низкого уровня профессионализма. Эта детерминированность степенью зрелости национальной и корпоративной организационной культуры применения передовых способов кадрового менеджмента в управлении персоналом объясняет, в частности, невозможность искус-

ственного перенесения даже самого эффективного инструментария кадровой работы в практику отечественных кадровых служб.

Можно выделить два подхода: рационалистический (высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм работы с персоналом, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей) и гуманистический (ответственность за создание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, и их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство).

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она в праве требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. По крайней мере, можно рассчитывать на то, что они не будут вступать в профсоюзы. Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом не на подчинении работников воле работодателя (менеджера), а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Возникший в США в начале 70-х гг. гуманистический подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента - управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения "работодатель - наемный работник" на новый уровень. В отношении взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как это имело место в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг - все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работо-

дателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический характер. Признание законности весьма различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

«Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала - таково основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. В XXI в. эта максима, по оценке зарубежных аналитиков, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высококомобильный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Но, в свою очередь, это обстоятельство резко повысит требования ко всей кадровой работе в корпорациях. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях), судя по имеющимся тенденциям, приобретут революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога»⁶⁶.

Цели системы материального вознаграждения. Целью стимулирования “человека экономического” является образование связи между количественно-качественными показателями труда и количественно-временными характеристиками вознаграждения за выполненный труд и его результаты. В связи с этим считается, чем точнее будет установлена зависимость между качественно-количественными показателями труда и формами вознаграждения, тем эффективнее будет действовать система стимулирования.

Эта связь, прежде всего, ориентирована на формы зарплаты и только, во вторую очередь, на ее количественные характеристики. Последние нередко представляют своего рода константы, которые задаются рядом факторов, в том числе, нормой зарплаты, средней зарплатой (по отрасли, региону, стране), существующими традициями, имеющимися ресурсами и т.п. Во всяком случае, количественные составляющие зарплаты в диаде “форма-количество” являются наименее изменяемой величиной, чем формы, которые составляют объект управления стимулированием. Эффективность использования стимулирования “человека экономического” достигается за счет: нормирования труда и его оплаты; манипулирования временем; дифференциации зарплаты.

⁶⁶ Базаров Т.Ю., Основы организации и управления персоналом, М.: Юнити, 1998.

Нормирование труда и его оплата длительное время составляли одно из важнейших направлений экономики труда. Особенно оно было продуктивным при разработке норм физического труда, при котором можно измерить психофизические затраты, связать их со средствами, необходимыми для восстановительного периода, и соответствующим эквивалентом в денежном исчислении.

Все резко изменяется, когда осуществляется измерение и соответственно нормирование труда, основанного на сенсорно-интеллектуальных умениях и, тем более, творческого труда. Здесь чисто нормативный подход не выработан до сих пор, в силу совершенно иных значимых критериев этого вида труда. Однако, частично нормативный подход сохраняет свое значение и в этом случае. Но в основном в тех профессиях и при тех операциях, которые можно определить как вспомогательные, т.е. обеспечивающие интеллектуальную и творческую деятельность.

Но даже и в квалифицированном физическом труде при его нормировании всегда было сложно оценить качественную сторону труда. И это не случайно, поскольку она также связана со способностями и в значительной степени творческими возможностями человека, а также такими его нравственными характеристиками, как трудолюбие, прилежание, аккуратность, внимательность и т.п., которые практически невозможно оценить количественно, т.е. связать с нормативными единицами.

В управлении нормативный аспект стимулирования воспринимался как данность, которой следует руководствоваться в экономических составляющих управленческих решений, но которые возможно использовать в стимулировании в ограниченном управленческом поле.

Следует заметить, что недостатки нормативного подхода были поняты давно и их пытались устранить посредством введения комбинированных форм заработной платы и других экономических стимулов.

Под маневрирование временем понимается не только использование повременной оплаты, но и продолжительность процедуры расчета с персоналом. Временные периоды расчета сами по себе могут быть использованы в качестве организационно-экономических стимулов. Понедельная, полумесячная (двухнедельная), месячная, поденная и другие временные периоды по разному воспринимаются и оцениваются персоналом.

Дифференциация зарплаты и других стимулирующих выплат связывается с квалификацией работников, с условиями труда (благоприятные – неблагоприятные), с дефицитностью рабочей силы данной категории на рынке труда, со стажем работы на конкретном предприятии и т.п.

Дифференциация зарплаты по этим направлениям решает важные управленческие задачи: ориентировать работника на повышение мастерства и тем самым на работу более высокого качества; ориентировать работника на постоянное рабочее место (предотвращение текучести); сле-

лать привлекательными те профессии и рабочие места, которые характеризуются неблагоприятными условиями труда.

Дифференциация стимулирования труда в связи с его категориями и условиями в России развита гораздо меньше, чем в европейских странах. Поэтому можно сказать, что это основание стимулирования разрабатывается недостаточно и его возможности далеко неисчерпанные.

Дифференциация стимулов особенно позитивно проявляет себя в корпоративно устроенных организациях. Это связано с тем, что как раз этот тип организации ставит основной управленческой задачей умножение индивидуального вклада каждого работника, как на своем рабочем месте, так и в отношении организации в целом.

Концепция “человека экономического” и ее реализация в системах стимулирования утрачивает свою адекватность и целесообразность в связи с приобретением обществом социальной направленности в развитии производственных и других общественных отношений.

На смену этой концепции приходит другая, которая серьезно влияет на построение системы стимулирования персонала - концепция “человека социального”. Она базируется на подходе человеческих отношений (Э.Мэйо), целью стимулирования в рамках которого является вознаграждение на высокие достижения в работе, ставка на групповую солидарность (групповые и коллективные премиальные системы), поддержание удовлетворенности трудом; усиливается роль нематериальных стимулов; при организации заработной платы делается ставка на “справедливое вознаграждение”, связанное с оценкой работ, поощряется сотрудничество, лояльность, инициативность, учитывается трудовой стаж.

Работник как “человек социальный” стимулируется, главным образом, не столько величиной зарплаты и других стимулов, сколько особым доверием к работающему человеку.

Механизм стимулирования складывается не только из принятых на конкретном предприятии норм, правил, традиций, обеспечивающих управленческую составляющую этого механизма, и не только из набора ресурсов, применяющихся для стимулирования. В механизм стимулирования “человека социального” включаются все организационные составляющие, которые по своей природе являются инструментами социального устройства общества и инструментами социальной политики. Сошлемся на такой распространенный инструмент стимулирования как предоставление кредита на все материальные блага, которые необходимы для жизни на уровне стандарта ее среднего качества.

Значение кредита и кредитования в современном обществе является не только благом, но по существу причиной установления длительного социального мира и, в то же время, сильнейшим стимулом к действительно эффективной и производительной работе. В этом плане инструмент кредитования почти не исследован ни за рубежом, ни в нашей стране.

В связи с кредитом можно говорить о косвенном стимулировании или стимулах, которые своей материальной реальностью находятся вне организации и для получения которых необходимо социальное поведение по определенным правилам: наличие рабочего места, которое должен устойчиво занимать конкретный работник в течение определенного времени; определенный уровень зарплаты и других материальных стимулов; наличие постоянного места жительства; наличие кредитных инструментов: кредитных карточек и т.п.; экономическая благонадежность и платежеспособность; поручительство со стороны соответствующих организаций, в том числе той, в которой работает человек; в некоторых случаях сертификат о состоянии здоровья и других жизненно важных показателей; в некоторых случаях наличие семьи.

При наличии кредитных инструментов по-другому стали рассматриваться и старые проблемы, относимые к экономике труда. В частности нормирование труда, формы зарплаты и т.п. – все это приобрело свойство социальной значимости в связи с возможностями изменить свой профессиональный статус, повысить его и получить доступ через механизм кредитования к большему количеству жизненных благ.

Не последнюю роль в таком поведении фирмы играет стремление минимизировать расходы, связанные с:

1. Сокращение текущих расходов. В настоящее время это связано не только с тем, чтобы уменьшить расходы на адаптацию и обучение, но и с тем, чтобы предупредить “утечку информации” и “утечку мозгов” в другие, часто конкурирующие организации. Последнее все больше и больше заботит службы персонала фирм. Поэтому указанные выше виды стимулирования, которые можно квалифицировать как льготы, предоставляются квалифицированным работникам различных иерархических организационных уровней (будь-то технический персонал или инженерный независимо).

2. Поддержание положительного имиджа фирмы в общественных и управленческих кругах. Фирма заинтересована в таком имидже, поскольку он является залогом получения выгодных контрактов, прохождения проектов через территориально-управленческие структуры, удержания от критики прессы и т.п. Поскольку фирмы нередко сами являются акционерами страховых и прочих компаний, связанных с обеспечением жизнедеятельности, финансируя свой персонал, они одновременно участвуют в прибылях получаемых от этих компаний.

3. Стимулированием посредством льгот, связанных с решением проблем социального обеспечения персонала предоставляет фирме немалые налоговые льготы, что является всегда желательным. Укажем в связи с этим только на факт налоговых льгот, предоставляемых в связи с участием персонала и работодателей в совместном финансировании частных пенсионных фондов.

Во всяком случае, реализуя концепцию человеческих ресурсов в своей политике стимулирования, фирма, в первую очередь, повышает эффективность использования профессиональной рабочей силы. Во вторую очередь, фирма идет в ногу с требованиями социальной политики, реализуемой обычно в экономически развитых странах. Заметим, что фирма здесь ориентирована исключительно не собственные интересы, которые, однако, могут быть решены только посредством работающего на фирме персонала. Это замечание важно для нас в связи с последующим анализом корпоративного стимулирования, которое ориентировано на то, чтобы обеспечить партнерские отношения фирмы и ее персонала, обеспечить условия развития персонала и в связи с этим включить его во все направления деятельности фирмы.

Управления вознаграждениями и стратегия организации. Чтобы максимально использовать потенциал сотрудников, следует учитывать вопросы, связанные с управлением персонала на этапе разработки планов развития всей организации, то есть управление персоналом должно стать частью организационной стратегии.

Управление вознаграждениями является процессом развития и осуществления стратегий, политик и систем, которые помогут организации достичь ее целей с помощью привлечения и сохранения необходимых людей и с помощью увеличения их мотивации и ответственности. Это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для корпорации, измеренной с помощью их текущего и потенциального вклада в результаты организации. Это также означает признание того, что люди имеют собственные потребности и цели, и что корпорация должна постоянно помнить: вознаграждения и стимулы для этих людей должны соответствовать их результатам.

Управление вознаграждениями касается как финансовых, так и нефинансовых вознаграждений и хотя этот раздел книги посвящен в основном вопросам заработной платы, это не значит, что нами недооценивается роль нефинансовых стимулов.

Система управления вознаграждениями является множеством взаимоотношений между различными процессами управления вознаграждениями и корпоративной стратегией. Это означает, что стратегии и политики управления вознаграждениями вытекают из корпоративных стратегий. Они направляют процессы в четырех основных областях: нефинансовых вознаграждений; пособий служащим; структуры выплат и управления эффективностью исполнения. Все они определяют конечный результат - увеличение эффективности организации.

Нефинансовые вознаграждения удовлетворяют индивидуальные потребности в разнообразии, возможности отличиться, влиянии на принятие решений, признании и увеличении возможностей. Пособия служащим удовлетворяют их потребности в личной безопасности и получении оплаты в иных формах, чем зарплата, которая отвечает другим потребностям и которая частично эффективна с точки зрения налогов.

Структура выплат, созданная с помощью объединения результатов анализа рынка (которые учитываются в решениях об уровнях пособий) и оценки работ, определяет уровни оплаты и надбавок, а также пределы увеличения оплаты.

Управление исполнением на основе непрерывной, а также формальной проверки исполнения по целям и нормативам ведет к проекту систем оплат эффективности исполнения и программам развития и обучения.

Пособия служащим, основная и ориентированная на исполнение оплата объединяются в форму суммарной, итоговой зарплаты.

Стратегии управления вознаграждениями определяют направленность корпорации на политики и системы оплаты, требующиеся для обеспечения непрерывности в привлечении, мотивации и сохранении ответственных и компетентных людей, которые необходимы для выполнения ее миссии. Эти стратегии направлены на решение долгосрочных проблем, касающихся того, как следует вознаграждать служащих. Являясь декларациями о намерении, они представляют основу для решения того, как системы вознаграждения могут помочь достичь целей организации и как следует проектировать и управлять этой системой.

Цель стратегий управления вознаграждениями - достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ. Эти цели достигаются за счет развития и подкрепления высоких уровней исполнения, чтобы отвечать требованиям рынка. Кроме того, стратегии должны соответствовать и поддерживать корпоративные ценности и убеждения; проистекать из деловых стратегий и целей; должны быть связаны с эффективностью организации; управлять и поддерживать желаемое поведение на всех уровнях; соответствовать стилю управления; предоставлять конкурентоспособный инструмент, необходимый для привлечения и сохранения людей с высоким уровнем навыков, требующихся компании.

Стратегии вознаграждения могут внести значительный вклад в достижение корпоративных и функциональных целей с помощью;

- развития позитивной культуры - культуры гордости и климата успеха;
- подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся превосходства, исполнения, командной работы и качества;
- обеспечения правильного состава и уровней вознаграждения, предоставляемого в соответствии с культурой организации, потребностями бизнеса и потребностями служащих;
- связи стратегий, политик и процедур вознаграждения с внедрением инноваций, развитием и стремлением к превосходству;
- развития жесткой ориентации на достижение непрерывных высоких уровней эффективности исполнения во всей организации;

- указания на те типы поведения, которые будут вознаграждаться, и на то, как это будет происходить.

Стратегии управления вознаграждением охватывают политики вознаграждения (роли различных элементов системы вознаграждения); уровни и отношения оплаты; структуры вознаграждения; оплату исполнения; пособия сотрудникам и суммарную зарплата.

Как отмечалось выше, для гарантированного достижения стратегических целей политики (то есть то, как следует управлять вознаграждениями) необходимо сформулировать в виде руководства по осуществлению стратегий управления вознаграждениями.

Политики вознаграждения охватывают такие области, как уровни вознаграждения, оплату эффективного исполнения; достижение внешней конкурентоспособности и внутренней беспристрастности; уровень, до которого решения об оплате могут быть делегированы линейным менеджерам; тип наиболее соответствующей структуры зарплаты служащих; степень, до которой гибкий подход может реально быть принят в отношении суммарной зарплаты. Гибкий подход предусматривает определенную степень свободы выбора для сотрудников по уровню и составу их льгот и наличных выплат.

Исходной точкой для разработки политики должна быть философия организации в отношении вознаграждений. Политики затем могут быть развиты в свете этой философии и понимания факторов, влияющих на вознаграждение и реальное и потенциальное удовлетворение системой вознаграждения. Внутри корпоративной философии вознаграждения политики должны развиваться на основе понимания: факторов, определяющих эффективность исполнения и мотивацию сотрудников; факторов, влияющих на уровни вознаграждения; влияния корпоративной культуры и организации; факторов, обуславливающих удовлетворенность сотрудников системой вознаграждения.

Факторы, влияющие на уровни вознаграждения, следующие: индивидуальная ценность; внешние соотношения (относительность); внутренние соотношения; давление профсоюзов. Существует множество факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников системой вознаграждения. Степень удовлетворенности соотносится со следующими факторами: справедливостью, ожиданиями и ценностями, внутренней и внешней сравнимостью, самооценкой, суммарным пакетом вознаграждений и пр.

Основные области, в которых необходимо сформулировать политики, включают отношения вознаграждений с деловым исполнением; гибкость; уровень вознаграждений; рыночные тарифы; беспристрастность; вознаграждение по результатам исполнения; структуры оплаты; делегирование и контроль; сбалансированность финансовых и нефинансовых мотиваторов; соединение и суммарное вознаграждение; оглашение структуры пособий.

Политика требует сформулировать каким образом уровни оплаты должны реагировать на колебания деловой активности. Увеличение основной заработной платы во время оживления бизнеса может создать проблемы. Ведь результатом повышенных зарплат может стать серьезная затратная ноша в будущем, если снизятся доходы. Более того, способность платить не является достаточным оправданием для повышенных зарплат, т.к. она вступает в противоречие с другими политиками выплат, которые полагают, что индивидуальные тарифы оплаты следует соотносить только с эффективностью исполнения, компетентностью и ответственностью.

6.2. Материальные способы стимулирования

Виды материального стимулирования. Материальные способы стимулирования по-прежнему, несмотря на ряд недостатков, относятся к основным видам воздействия на персонал (таблица 6.1.).

Таблица 6.1

Материальные способы стимулирования

Вид материального стимула	Достоинства и недостатки стимула
Заработная плата сдельная	Самый эффективный стимулятор. Эффект прибавки падает со временем (эффект привыкания). Способ дорогой для работодателя. При групповом характере работ трудно выделить индивидуальный вклад. Отрицательно влияет на стратегические цели.
Вариант– аккордная	
Заработная плата повременная	Низкая связь между усилиями работника и результатами. Способ дорогой для работодателя. При групповом характере работ трудно выделить индивидуальный вклад.
Премия	Есть порог безразличия. При групповом характере работ трудно выделить индивидуальный вклад.
Бонусы	Есть порог безразличия. Способ дорогой для работодателя.
Соучастие в прибыли	Есть порог безразличия. При групповом характере работ трудно выделить индивидуальный вклад.
Вариант-отсроченные платежи	
Соучастие в собственности	
Вариант–франчайзинг	Способ дорогой для работодателя.
Вариант-лизинг	

6.3. Моральные и социальные стимулы

Моральные мотиваторы. Нематериальные льготы, предоставляемые корпорацией, могут на практике иметь более важное значение в увеличении ответственности сотрудников по отношению к организации, чем материальные. Самые важные из нематериальных льгот связаны с потребностью личного признания и желанием продолжать обучение и развитие, так как карьера имеет несколько стадий (Таблица 6.2.).

Таблица 6.2

Моральное симулирование

Метод стимулирования	Достоинства и недостатки
Соревнование	Трудности с определением индивидуального победителя при групповом характере результата. Возможна ориентация на краткосрочные результаты.
Почетные звания, дипломы, знаки почета	Низкий порог безразличия. Дешево для работодателя.
Обогащение содержания труда	Дорого для работодателя.
Подарки, награды	Низкий порог безразличия. Дешево для работодателя.
Публичные чествования	Низкий порог безразличия. Дешево для работодателя.
Доски почета, достижений	Низкий порог безразличия. Дешево для работодателя.
Почетные поручения (доклады, открытия филиалов)	Низкий порог безразличия.
Групповые отличия (знамена, поездки)	Низкий порог безразличия.
Мероприятия ориентированные на членов семей	Низкий порог безразличия.
Стимулирование рабочим временем	Низкий порог безразличия.
Гибкий график, свободный график	
Система 4*10	
Дополнительные выходные, отпуска	
Особое оборудование рабочих мест	Дорого для работодателя.
Участие в управлении	Дорого для работодателя.

В общем люди предпочитают работать на работодателя, который заботится о служащих и преуспевает. Последний фактор важен с точки зрения финансового обеспечения систем оплаты.

"Дополнительные к зарплате формы вознаграждения" и "непостоянные доходы" иногда используются недостаточно, но их следует резервировать для таких льгот сотрудникам, которые связаны с личной безопасностью и личными потребностями.

Основные цели льгот следующие: мотивировать сотрудников и повышать их ответственность перед компанией; удовлетворять актуальные или ощущаемые потребности сотрудников, включая потребности, касающиеся безопасности, финансовой помощи и обеспечения доходов в дополнение к оплате, таких как предоставление машины или бензина корпорацией; продемонстрировать, что корпорация заботится об удовлетворении потребностей своих сотрудников; представить эффективный относительно налогообложения метод вознаграждения, который снижает налоговые обязательства, сравнимые с вознаграждениями, соотносимыми с эквивалентными наличными выплатами. Как и материальные способы нематериальные и социальные имеют свои достоинства и недостатки

Нематериальные способы стимулирования получили достаточное распространение по двум причинам. Во-первых, они, при этом, относительно дешевы и, во вторых, они достаточно эффективны

Теорией объясняющей эффективность нематериальных способов стимулирования в группе процессуальных теорий является модель справедливости Адамса, а в группе содержательных теорий модели связанные с мотивом достижений.

Впервые эти способы стали объектом исследований после знаменитых Хоторнских экспериментов, хотя на важность этой группы стимулов указывали еще Форд и Тейлор. Все же, основное внимание они уделяли материальным стимулам и рассматривали нематериальные стимулы как вспомогательные.

Типичным нематериальным стимулом является организация соревнований с выявлением победителя, лучшего и т.д. Проектная организация работ позволяет естественно и без существенных дополнительных затрат определить значимость вклада каждого участника, а также «цену» его ошибок. Применение техники сетевого планирования, особенно в сочетании с современными пакетами прикладных программ, позволяет сделать процедуру подведения итогов прозрачной и непрерывной.

Например, в компании AIG энергично осваивающей российский страховой рынок при входе в офис висит стенд отражающий объем продаж каждого агента с соответствующими комментариями (обычно остроумными), пожеланиями и поздравлениями. Топ менеджеры компании, для которой эффективность работы агентов является основой бизнеса считают эту форму стимулирования одной из самых эффективных.

На фирмах США и особенно Японии широко применяются различные формы морального поощрения работников. При этом многие из них удивительно похожи на те, что использовались в практике деятельности социалистических предприятий. Трудно сказать, является ли это прямым заимствованием нашего прошлого опыта или же объективное развитие производственных отношений в условиях капитализма привело к внедрению данных форм, однако сегодня это стало неотъемлемой частью социальной политики многих зарубежных фирм. Важность морального поощрения определяется тем, что, как доказывают социальные психологи, для развития энтузиазма, сознательного отношения к труду "позитивное подкрепление" (поощрение за высокий результат) должно значительно перевешивать "негативное подкрепление" (критику или наказание за плохую работу). В беседах по результатам индивидуальной оценки работников рекомендуется выдерживать пропорцию: три четверти времени - обсуждение достижений и перспектив роста и одна четверть - обсуждение недостатков. Японцы при этом так называемую "честную ошибку", совершенную работником, относят за счет издержек обучения. За злонамеренные действия, халатность увольняют.

Подчеркивается, что в сфере морального поощрения особенно важны: полная объективность; соответствие поощрения реально достигнутому результату; восприятие поощрения членами коллектива как заслуженного и справедливого. Выбор кандидатов на поощрение производит непосредственный начальник, иногда заполняется специальный бланк - рекомендация к награждению, в котором приводятся конкретные данные о достижениях работника, а также характеризуется его отношение к работе, но рассмотрение рекомендаций к поощрению и вынесение окончательного решения производится специальной комиссией.

К формам морального поощрения отдельных работников относятся: награждение работника специальным дипломом или наградным листом (похвальная грамота) за высококачественный бездефектный труд; вручение наградных значков ("знаков почета", которые работник носит на одежде), нередко вместе с небольшим подарком; вывешивание фотографий на доске почета с указанием конкретных достижений. Подобные доски нередко оснащены разноцветными лампочками, показывающими, в течение какого срока фотография работника висит на доске; посылка благодарственного письма в семью отличившегося работника.

На японских фирмах особое значение придается групповой работе. Их опыт в последние годы активно перенимают передовые американские и западноевропейские компании, где исторически гораздо сильнее развиты индивидуальные, а не групповые тенденции.

Ведущие специалисты по управлению подчеркивают важность именно групповых достижений по сравнению с индивидуальными, в связи с чем применяются различные формы морального поощрения групп отличившихся работников, среди которых: присуждение отличившейся группе работников переходящих вымпелов и знамен по ито-

гам соревнования с другими группами; посылка группы отличившихся работников на место запуска изделия в эксплуатацию (например, на полигон для наблюдения за запуском ракеты); командировка (вместе с семьями) в другие отделения фирмы, на конференции, проводимые в местах отдыха, за рубеж. Оплату всех расходов несет фирма. Все виды поощрений (как индивидуальных, так и групповых) вручаются в торжественной обстановке.

Ряд психологов считает, что стремление к соревнованию и победе относится к числу базовых потребностей не только человека, но и животных.

Тесно связана с соревнованием группа стимулов основанная на награждении ценными подарками, поездками и т.д. Эти методы получили большое распространение в социалистической экономике, где в условиях дефицитно-распределительной системы работали эффективно. Отметим, что важно было не столько награждение «за хорошую стрельбу красными революционными шароварами», а эффективность этой акции как способа отметить заслуги не просто грамотой.

Ценные подарки за заслуги и в связи с выходом в отставку распространены и на западе. Сюда же примыкает стимулирование почетными званиями (почетный доктор, профессор, гражданин и т.д.). Разновидностью стимула являются особые льготы, например, разрешение врачам парковаться в запрещенных местах, пожизненный пропуск на фирму и т.д.

Хорошо работающим стимулом является представление особо оборудованного рабочего места. Так, в МАГАТЕ престиж сотрудника связан с наличием окна в его кабинете, размером кабинета, его оборудованием, наличием комнаты отдыха.

Многие авторы отмечают, что эффективность стимула зависит от того «виден» ли он лицам чье мнение особо важно для работника – друзьям, родственникам детям. Поэтому ряд известных своим качеством работы с персоналом фирм, например, Макдональдс, организуют мероприятия ориентированные на членов семьи и детей – бесплатные обеды для родственников работника, поездки. Их цель – показать, что работника уважают и идут на реальные затраты.

В последнее время получили распространение виртуальные офисы и работа на дому там где это возможно. Однако несмотря на снижение затрат на содержание офиса эти системы снижают дух коллективизма. Впрочем, проектная организация работ обычно и не предполагает выделение специальных отдельных помещений.

Средством нематериальной мотивации является и искусственное, не оправданное с точки зрения технологии расширение рабочего места. Попыты проведенные на фирме VOLVO показали что переход от конвейера к бригаде ведет к некоторым потерям в производительности, которые перекрываются из за роста мотивированности в связи с обогащением труда.

Наконец, самым эффективным нематериальным стимулятором является соучастие в принятии решений. Участие в управлении в последние 40 лет развития науки практики управления является одной из самых обсуждаемых проблем, посредством решения которых специалисты и практики разных направлений и школ пытались создать, сформировать системы управления, организационные структуры, управленческие отношения и благоприятный социальный климат как в обществе так и организациях.

Соучастие в управлении. Участие в управлении рассматривается в качестве корпоративного метода стимулирования персонала. Стимулирование участием персонала в управлении в различных странах и в разное время имеет свои особенности, которые являются производными от следующих обстоятельств:

- реальной экономической конъюнктуры, складывающейся на тех сегментах рынка, на которые ориентировано предприятие с выпускаемой им продукцией;
- своего рода ментальностью, существующей в обществе и, в частности, ментальностью работодателей;
- инновационностью как стилем организационного и экономического поведения администрации и собственников;
- состоянием и качеством структур управления предприятием;
- демократичностью, неформальностью систем управления предприятия.

Социальный пакет. В отдельную группу способов можно выделить социальные стимулы (соцпакет), реализующий, прежде всего потребности в безопасности. В России Стрые механизмы реализации этой потребности (пенсионное обеспечение, медицинская помощь и т.д.) разрушены, а новые еще не созданы. Поэтому эта группа особенно важна.

Таблица 6.3

Социальное симулирование

Социальные стимулы	Достоинства и недостатки стимула
Оплата найма жилья, расходов на жилье.	Большие расходы работодателя. Налоговые льготы.
Предоставление машины, оплата расходов на ее содержание, транспорт, автобус фирмы.	Экономия за счет оптовых продаж услуг. Налоговые льготы.
Питание на работе.	Экономия за счет оптовых продаж услуг. Налоговые льготы.
Оплата занятий спортом, клубов, баз отдыха.	Экономия за счет оптовых продаж услуг. Налоговые льготы.

Учеба, повышение квалификации.	Большие расходы работодателя. Налоговые льготы.
Туристические поездки.	Экономия за счет оптовых продаж услуг.
Пикники.	Экономия за счет оптовых продаж услуг. Небольшие расходы для работодателя.
Услуги на фирме (консультации юриста, финансиста, психолога, менеджера по персоналу, врача).	Экономия за счет оптовых продаж услуг. Налоговые льготы.
Дополнительные отпуска, выходные.	Большие расходы работодателя.
Дополнительное страхование (жизни, имущества, по безработице, медицинское страхование).	Большие расходы работодателя. Экономия за счет групповых продаж страховых услуг. Налоговые льготы.
Дополнительное пенсионное страхование.	Большие расходы работодателя. Налоговые льготы.
Приобретение товаров и услуг фирмы по себестоимости.	Экономия за счет оптовых продаж услуг.
Гарантии по кредитам.	Небольшие расходы для работодателя.
Кредиты.	Небольшие расходы для работодателя.

Их влияние на результаты труда является не прямым (в виде стимулирования дополнительных трудовых усилий), а косвенным (через укрепление лояльности по отношению к фирме и ослабление внешних "социальных стрессов").

В компаниях США наиболее широко используются различные формы социального страхования, финансируемые за счет собственных фондов фирмы. Так как государство обычно заинтересованно в том, чтобы предприниматели брали бы на себя решение хотя бы части социальных проблем, то затраты средств произведенные работодателем на социальный пакет обычно позволяют получить значительные налоговые льготы. Этим, в основном, наряду с тем, что косвенно решается и проблема достижения социального согласия, и объясняется популярность методов социальной трудовой мотивации. Кроме того, в отличие от заработной платы здесь эффективны даже относительно небольшие затраты средств.

В большинство стандартных контрактов связанных с перемещениями включается оплата переезда и «подъемные». Оплата переезда к месту работы используется и в США, в Европе и, особенно, в России, где смене работы препятствуют большие расстояния и проблем устрой-

ства на новом месте (разница в уровне жизни в разных городах, проблема покупки жилья и т.д.)

Многие фирмы и организации, например, МАГАТЭ практикуют оплату найма жилья особенно в случаях когда желательно неявно закрепить работника за фирмой. Оплата найма жилья может быть полной либо частичной: оплата коммунальных расходов, отеля. Для топ-менеджеров практикуется и оплата приобретения жилья, обычно частичная. Для проектной организации работ, при которой смена рабочего места вполне естественна эти стимуляторы применяются достаточно часто.

Популярна и оплата расходов на бензин, транспорт, парковку и связь. Эти расходы повышают мобильность и, следовательно, эффективность работы персонала. В большинстве крупных фирм они входят в стандартный компенсационный пакет.

Для топ-менеджеров и ценных специалистов практикуется предоставление машины, оплата приобретения машины. Машина с водителем – достаточно распространенное явление в России в США и Европе крайне редко из за высокой стоимости труда..

Широко применяется, в основном в связи с налоговыми оптимизациями и возможностью снижения затрат оплата питания на фирме, кофе-брейк и т.д.

Важным инструментом создания корпоративной культуры и через нее внутреннего стимулирования являются фирменные праздники – день фирмы, Юбилеи, чествование лучших.

Сюда же относятся пикники и совместные туристические поездки. За счет оптового характера закупок затраты удается снизить. Кроме того американская, например, практика исходит из затрат на проведение фуршета из расчета 5-10 долларов на человека. Расчет на выигрыш за счет оптовой закупки услуг лежит и в практикуемом многими американскими фирмами содержания фирменного юриста, финансового консультанта, стоматолога, врача.

Практикуется и оплата клубов, фитнес-центров, бассейнов. Эти расходы окупаются за счет сокращений выплат по болезни и роста производительности. Ряд фирм вводит доплаты за здоровый образ жизни – отказ от курения и т.д. Сюда примыкает оплата либо частичное финансирование расходов на занятие спортом и творчеством.

Необходимым для работодателя направлением работы является повышение квалификации. Этой деятельности при небольших дополнительных затратах можно придать характер социального поощрения. Практикуется и оплата литературы (для преподавателей она предусмотрена законом). Оплата учебы в условиях жесткой конкуренции на рынках труда является очень сильным стимулятором.

Социальное страхование. Стали важнейшими стимулами и другие направления социального страхования: медицинское страхование; стра-

хование жизни; страхование для получения образования и других нужд; пенсионное страхование

Сейчас трудно назвать те области социальной жизнедеятельности, которые бы не были охвачены страхованием. Можно сказать, что оно распространяется от простейших и элементарных, традиционных объектов страхования (например, страхование от пожара) до сложнейших форм и методов социального бытия человека (например, страхование рисков, относимых к специфике профессиональной или предпринимательской деятельности). К сожалению, на российских предприятиях эта форма стимулирования только начинает развиваться, тогда как в зарубежной практике она имеет весомый удельный вес в структуре форм стимулирования. Здесь следует объяснить, почему так подробно мы остановились на кредите и страховании, как стимулах к труду, свойственных “человеку социальному”:

1. Продолжают работать все экономические стимулы и механизмы их использования, которые имели место при рассмотрении нами стимулировании “человека экономического”.

2. Появление кредитования и страхования действительно является наиболее важной, если не единственной чертой, отличающей стимулирование “человека социального” и “человека экономического”.

3. Стимулы и стимулирование, применявшиеся в отношении “человека экономического” стали выступать во взаимосвязи и зависимости от стимулов, адекватных понятию “человека социального”. Стимулы и стимулирование перестали быть только областью деятельности управляющей подсистемы организации: они стали задачей общества (государства), и организация действует во взаимодействии с органами управления государством и общественных структур.

Дальнейшее развитие концепция “человека социального” получает в теории человеческих ресурсов – новейшего подхода к мотивации и стимулированию, развивающему преимущества предыдущего подхода и делающего ставку на участии работников в прибылях, в капитале, а через них – на вовлеченность работников в управление бизнесом. Поэтому выделяются такие стимулы, как “участие в прибылях”, различные премии за рационализацию, инициативу, заслуги; акцент делается на продвижение (карьерный рост) и удовлетворение не от повышения оплаты, а от самой работы. Согласно этому подходу большую ответственность (точнее солидарную ответственность) за социальное благосостояние берет на себя в большей степени организация, в которой трудится человек, т.е. организация начинает выступать в качестве гаранта обеспечивающего выполнение ряда социальных обязательств перед собственным персоналом.

Когда речь идет о “человеке социальном”, то имеется в виду, что организация своей деятельностью, связанной с выполнением ею функций налогоплательщика, наряду с государством и другими обществен-

ными структурами участвует в решении социальных проблем и тем самым стимулирует персонал своей организации. Другими словами, организация через налоговую и кредитную систему влияет на отношения персонала и выполнение им профессиональных обязанностей.

В случае использования в практической деятельности концепции человеческих ресурсов предприятие в отношении собственного персонала берет на себя обязательства формировать собственные, параллельные с государственными фонды и другие способы аккумуляции средств с целью реализации определенных показателей качества жизни. В качестве примера такой ответственности организации перед персоналом приведем существующие в корпоративно - ориентированных структурах схемы пенсионного обеспечения. Работодатели идут на значительные расходы при финансировании пенсионных фондов, потому что в отличие от их взносов по государственному социальному страхованию эти средства расходуются только на работников их фирмы и при том в размерах, зависящих от индивидуального вклада занятого.

Предоставляемые организацией гарантии пенсионного обеспечения является, таким образом, сильными и долговременными стимулами для всех категорий персонала. В таблице 4 отражены размеры выплат из фондов, образуемых за счет корпоративно ориентированных фирм и за счет государственного социального обеспечения, в формировании которых фирмы также принимают участие.

Благодаря участию организаций в пенсионном обеспечении своих сотрудников удастся сохранить достойный образ жизни вышедших на пенсию сотрудников. Так для лиц с годовой зарплатой 15 тыс. долл. максимальная пенсия составляет 88,8 % заработка. Участие в пенсионном обеспечении компании возрастает с ростом заработной платы и стажем. Так, если в пенсии занятого с заработной платой 15 тыс. долл. и стажем 10 лет пенсия фирмы составляет 21 %, то в пенсии занятого с заработной платой 55 тыс. долл. и стажем 40 лет она достигает 65 %. Из приведенного материала видно, что участие в пенсионном обеспечении фирмы действительно является высоким стимулом, обеспечивающим активное включение и в профессиональную деятельность и в организационное поведение в пользу фирмы.

Еще один аспект стимулирования связан с оплатой фирмой медицинских услуг своим работникам. В настоящее время в развитых странах от 40 до 60 % этих расходов полностью оплачивается работодателями. В значительной части оплачиваются расходы на эти цели и членов семей, занятых в компаниях. По усредненным данным полностью оплачиваются семейные медицинские расходы 34 % и частично 66 % занятых. При полной оплате расходов не устанавливаются сроки продолжительности пребывания в больнице, нет ограничений также на размеры оплаты расходов пациентов фирмой. Единственное требование к работнику – это разумные пределы этих расходов. Для 42 % работников фирма осуществляет финансирование расходов на медицинскую помощь и

после выхода на пенсию, в том числе для 33 % занятых вне зависимости от возраста. Поскольку расходы на медицинскую помощь в развитых странах в общей сумме расходов семьи составляют значительную долю (в различные периоды от 10 до 60 %), то естественно персонал предприятий положительно реагирует на участие фирм в этих расходах. Во многих случаях это оказывается более важным, чем уровень зарплаты, содержание и интенсивность труда, возможности профессионального роста и т.п. поэтому фирмы охотно включают эти расходы в свои бюджеты с целью снижения текучести и регулирования возрастной и квалифицированной структуры рабочей силы.

Типичными видами медицинской помощи в значительной степени оплачиваемыми фирмами являются: Предоставление платы и питания в больнице, Лечение на дому, Хирургическая операция в больнице, Хирургическая операция в поликлинике, Помещение врача в поликлинике, Помещение частного врача, Диагностика (рентген, анализы), Лекарства вне больницы, Уход за больным на дому частно практикующими медсестрами, Лечение душевно-больных в больницах, Лечение душевно-больных на дому, Психиатрическая помощь, Лечение алкоголизма, Лечение наркомании, Содержание в госпитале.

Здесь приведены лишь два направления участия фирм в жизнеобеспечении персонала: пенсии и медицинское обслуживание, пожалуй, самые расходные статьи расходов на персонал. Ими не исчерпывается участие организаций в обеспечении высокого качества жизни своего персонала. Фирмы все больше изобретают стимулы, чтобы привязать человека к организации посредством усиления его зависимости от фирмы в решении различных проблем по обеспечению жизнедеятельности. Привязать к фирме, закрепить за фирмой - это и есть основные показатели реализации концепции человеческих ресурсов. Задача состоит в том, чтобы каждый человек и персонал в целом стал неотъемлемой частью фирменного пространства, находился в полной зависимости от нее, а следовательно был бы более управляемым.

Крупные фирмы содержат собственные медицинские центры либо оплачивают дополнительные медицинские страховки для работников и членов семьи. Часто крупные корпорации имеют собственная база отдыха. Мелкие и средние фирмы прибегают к частичной оплате расходов на лечение и отдых, а также оплату учебы членам семьи.

Внутрифирменные льготы. Выгодно и для фирмы и для сотрудника приобретение товаров и услуг фирмы по себестоимости. Достаточно дешев для работодателя и эффективен для сотрудника метод стимулирования путем представления гарантий по кредитам.

Дополнительные отпуска. В США широко используется оплата дополнительных выходных, включающая обязательно оплачиваемые праздничные дни (7-11 дней в году); обязательно оплачиваемые каникулы (рождественские, пасхальные - до 12 дней); оплачиваемые личные праздники (день рождения, именины, юбилеи и пр. - до пяти дней). Каж-

дая фирма устанавливает свои периоды дополнительных оплачиваемых выходных, в целом по совокупности этот период не превышает 20 дней.

Используется и дополнительная (сверх предусмотренной законом) оплата в периоды нетрудоспособности: отпуска по болезни, продолжительностью от двух-трех дней до шести месяцев в году. Ими охвачено 80% административного персонала, технических и конторских служащих, 37% производственных рабочих; страхование от несчастных случаев и болезней, которым охвачены в основном рабочие. Заболевшему рабочему оплачивается до 26 дней по болезни в году; пособие по длительной нетрудоспособности, которое действует после того, как окончился срок выплат отпусков по болезни и страхования от несчастных случаев и заболеваний. Средний размер пособий составляет 50-60% среднего заработка; медицинское страхование. Оно погашает, в среднем, до 80% расходов на лечение. Почти все застрахованные должны ежегодно делать взнос до 200 долл.

К важнейшим формам дополнительного страхования относится страхование жизни. Этим видом страхования в США охвачены почти все трудящиеся. Размер выплат зависит от текущего заработка: у 44% застрахованных они равняются 100% годовой зарплаты, у остальных - 200%. Финансирование осуществляется, как правило, за счет работодателя.

В практике крупных японских корпораций значительно шире распространено предоставление социальных льгот в натуре или в виде оплаты за счет фирмы некоторых видов услуг. К ним относятся: частичная оплата жилья или предоставление квартиры в ведомственном доме фирмы (или отдельного дома для высшего руководства, который предоставляется как подарок при уходе на пенсию); оплата транспорта или провоз автобусами фирмы; предоставление по льготным ценам мест на базах отдыха фирмы; частичная или полная оплата социальных мероприятий, коллективных экскурсий, путешествий и т.п.; прибавки к жалованью на оплату квартиры; прибавки к жалованью и пособия по случаю женитьбы и рождения ребенка; оплата представительских расходов. Эти социальные льготы в Японии составляют (с учетом обязательно предписываемых законом выплат по социальному страхованию) от 25 до 40% прибавки к основной заработной плате.

Согласно модели Маслоу по мере удовлетворения потребности в пище, жилье и одежде актуализируются потребности в безопасности, прежде всего, потребности в социальной безопасности. Поэтому очень эффективны такие мотиваторы как льготные пенсии и фирменная доплата к пенсии. В Европе и США пенсионным обеспечением по старости охвачены все трудящиеся. Размер пенсий административного, технического и конторского персонала зависит от стажа работы и предпенсионного заработка. При исчислении пенсии для производственных рабочих фиксированная сумма умножается на число лет работы в фирме. В сред-

нем, размер пенсий составляет около половины предпенсионного заработка.

Стимулирование рабочим временем. Современные представления о трудовой мотивации предполагают, что заработная плата должна составлять около половины средств выделяемых на поощрение персонала. Другую половину составляют разнообразные формы поощрения, не связанные напрямую с заработной платой. Важной их составляющей является стимулирование рабочем временем. Особо следует выделить стимулирование рабочем временем. Наиболее часто используется гибкий график, когда работник должен за неделю выработать 40 или 32-36 часов, а распределение часов по дням недели он определяет самостоятельно.

Другой популярной в США моделью является система 4*10 – четыре дня в неделю по 10 часов.

Если увеличить заработную плату на 2,7 процента то это вряд ли будет иметь эффект, но одна неделя дополнительного отпуска в год даст эффект вполне заметный. А одна неделя - это именно 2,7 процента роста затрат на рабочую силу.

К стимулированию рабочем временем относятся гибкие графики работ, когда устанавливается объем часов в неделю, а работник (если это позволяют условия производства) выбирает как именно он их доработает. Обычно часть рабочего времени (присутственные часы) устанавливаются жестко.

На Западе сегодня популярны и графики работ «четыре по десять», позволяющие работнику иметь трехдневный уик-энд. Но наиболее перспективным представляется переход к виртуальному, гибкому рабочему месту.

Глава 7. Планирование карьеры

7.1. Понятие карьеры

Один из главных элементов кадрового менеджмента, которые следует заимствовать на Западе российским предприятиям - это планирование карьеры. В СССР планирование карьеры не рассматривалось как составляющая кадрового менеджмента. Считалось, что «все работают за идею». Карьера, карьеризм являлись понятиями скорее бранными.

Планирование карьеры обычно двусторонне: «сверху» и «снизу». Корпорации активно участвуют в планировании (и, разумеется, в реализации) карьеры своих сотрудников по трем причинам. Во первых это позволяет увеличить человеческий капитал корпорации. Причем вложения в человека относятся к самым эффективным, как будет показано ниже, видам инвестиций. Во вторых, карьера является одним из самых мощных мотиваторов так как реализует потребности в достижении, самореализации и хорошо вписывается в теорию ожиданий. Это особенно важно в условиях постиндустриального, высоко информатизированного общества с преобладанием интеллектуального труда где превалируют потребности высоких уровней. В третьих, долгосрочные планы карьеры позволяют удержать сотрудников в корпорации в условиях высокой мобильности рабочей силы.

Современные западные организации активно занимаются планирования карьеры своих сотрудников. Этот процесс состоит в определении профессиональных интересов сотрудников и целевом планировании их профессионального обучения и продвижения в организации. Этот процесс тем более важен, что люди - это не только самый ценный ресурс организации, но и самый дорогостоящий.

За последние пятнадцать лет произошла довольно резкая смена ценностных представлений о содержании и характере труда, качестве жизни. другие вынуждены менять работу по состоянию здоровья, третьи хотят сменить специальность, место работы. Во многих случаях ключом к получению от служащих полной самоотдачи для обеспечения успеха фирмы является предоставление им возможностей успешной и быстрой карьеры. Профессиональный и должностной рост является одним из важнейших мотивов деятельности большинства работников. Отсутствие возможности профессионального роста может привести к снижению трудовой активности и к ухудшению деятельности предприятия.

Содержание понятия «карьера». Имеется достаточно большое количество определений понятия «карьера», но единого, общеупотребимого, не существует. Термин карьера⁶⁷ в самом общем понимании обозначает успешное, быстрое продвижение в области общественной, служебной, научной или какой-либо другой деятельности.¹ Можно отметить

⁶⁷ от французского *carriere*.

ряд характерных признаков термина. Первое это то, что в общих определениях термина присутствует признак успеха: «успешное продвижение», «путь к успехам», а также результат достижения успеха. Далее, карьера понимается и как процесс, и как результат, определённый итог этого процесса. Как специфическая характеристика выступает и охват этим термином достижения успеха в широком диапазоне деятельности: служебной, научной, общественной и других.

Второе толкование понятия «карьера» подразумевает род занятий, профессию, например, артистическая карьера. «Карьера — путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также самое достижение такого положения»⁶⁸.

Когда мы говорим о карьере, то обычно подразумевают поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Чаще всего видят в этом продвижение вперёд по однажды выбранному пути деятельности, например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, материальных богатств. Или как субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом.

Таблица 7.1

Планирование карьеры

Субъекты планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Служба кадров	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом; продвижение; новый цикл планирования Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по карьерному росту
Руководитель	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по карьерному росту.

⁶⁸ Молл Е. Управленческая карьера в России // Проблемы теории и практики управления. №6, 1996 - С. 118-119.

Типы и этапы карьеры. Занимаясь своим должностным или профессиональным ростом, человек осознанно занимает определенные позиции и строит, соответствующим образом, свое поведение в области трудовой деятельности. Траектория движения выстраивается им самостоятельно с учетом особенностей внутри и вне организационной реальности, а также собственных целей, желаний и установок.

Е. Молл предлагает следующую классификацию карьеры. Классификация осуществляется по четырём показателям:

- скорость продвижения по уровням иерархии системы управления;
- последовательность занимаемых должностей, позиций;
- перспективная ориентация (она подразумевает три варианта: на вышестоящие должности (расширение влияния), на сохранение занимаемой позиции и на борьбу за её сохранение);
- личностный смысл должностного продвижения. Например, его целями может быть как самореализация, так и личное обогащение; власть и решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе. На основе этих показателей, Е.Молл считает, что для современной России характерно следующие восемь типов карьеры, которые, в свою очередь, в значительной степени определяют организационное поведение руководителей.

Суперавантюрная карьера. Её основной характеристикой является очень высокая скорость должностного продвижения, расширения влияния. Зачастую пропускается значительное число промежуточных ступеней, иногда происходит резкое изменение сферы деятельности. Выделяется два типа суперавантюрной карьеры:

- 1) случайная — это те карьеры, в «основе которых лежит удачное стечение обстоятельств (человек оказался в нужном месте в нужное время);
- 2) совместная - её основой является продвижение с более сильным лидером или обеспечение быстрого продвижения детям, членам семьи, друзьям. В данном случае, индивид ориентируется на дальнейшее продвижение и характеризуется различными ситуационно-личностными ориентациями.

Авантюрная карьера. Предполагает пропуск двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или значительным изменением сферы деятельности.

Традиционная (линейная) карьера. Означает постепенное продвижение вверх, иногда возможен пропуск одной ступени или непродолжительное понижение в должности. Здесь скорость продвижения определяется управленческими способностями конкретного человека, особенностями карьеры в отдельных отраслях производства, иногда протекцией и связями.

Такой тип карьеры позволяет специалисту овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками, накопить достаточный опыт взаимодействия с людьми и воздействия на них. Успех продвижения индивида по иерархической лестнице во многом зависит от особенности планирования управленческого развития внутри организации.

Последовательно-кризисный тип карьеры. Характерен для периодов революционных преобразований, когда человек должен постоянно адаптироваться к переменам. Невозможность адаптации снижает должностной уровень. Поэтому человек сосредотачивается на борьбе за сохранение занимаемой позиции и личных интересах.

Прагматичный (структурный) тип карьеры. Представители прагматичной карьеры предпочитают наиболее простые способы решения карьерных задач. Они меняют сферы деятельности, организации в зависимости от социально-экономических, технологических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного и того же класса управления, преимущество отдаётся личным интересам.

Отбывающий тип карьеры. Для представителей данного типа карьера завершена. Перемещение вниз - маловероятно, а движение вверх - невозможно. Основной задачей руководителя является удержание занимаемой позиции. Здесь преобладает ориентация на личные интересы.

Преобразующий тип карьеры. Данный тип карьеры связан с авантюрным. Для него характерна высокая скорость должностного продвижения, расширения влияния, которое может быть как постепенным, так и скачкообразным. В последнем случае карьера строится либо в новой области или сфере производства, либо в её основе лежит выдающаяся идея.

Эволюционный тип карьеры. Вместе с ростом организации происходит должностной рост индивида, рост его влияния. Здесь он ориентирован на дальнейшее продвижение, происходит совмещение общественных и личных интересов.

Этапы карьеры и важные потребности человека. Уровень профессиональных работников должен быть в центре внимания лидеров организаций, потому что их потенциал способствует выживанию и развитию предприятия в динамичной и конкурентной обстановке.

Эффективное управление профессионалами начинается с учёта решающих характеристик четырёх стадий профессиональной карьеры. В то же время, профессиональные работники могут избежать многих разочарований и затруднений, если они так же больше будут понимать этапы своей карьеры.

Стадия 1. На предприятие молодые специалисты приходят, уже обладая определённым набором технических знаний, но часто не понимают и не знают тех требований и ожиданий, с которыми к ним подходят в организации. Поэтому они должны работать в довольно тесном контакте с более опытными работниками. Отношения, складывающиеся между молодыми работниками и их непосредственным руководителями,

являются отношениями ученичества. Центральным моментом этого периода является изучение и следование указаниям наставника с тем, чтобы показать свою компетентность в тех или иных вопросах.

Чтобы успешно и эффективно продвигаться на этой стадии, требуется готовность смириться с сознанием зависимости. Некоторые специалисты не могут приспособиться к ситуации, близкой к той, в которой они находились, обучаясь в школе. Обычно они ожидают, что их первая работа даст им больше свободы, и не будет направляться и контролироваться авторитетной фигурой как в школе.

Стадия 2. На второй стадии специалист получает возможность работать самостоятельно. Передвижение на этот этап зависит от того, продемонстрировал ли работник компетентность в определённой технической или другой специальной области. Может быть проведена техническая экспертиза, например, в области навыков (умение пользоваться компьютером).

Первоначальная деятельность работника на второй стадии состоит в том, чтобы быть независимым «генератором» идей в выбранной области. Профессионал надеется, как можно меньше полагаться на других. Важно учитывать, что психологическое состояние независимости значительно отличается от состояния зависимости, характерного для первой стадии, поэтому могут возникнуть некоторые проблемы. Вторая стадия важна для будущего профессионального роста. «Провал» на этой стадии возможен при отсутствии необходимой уверенности в себе.

Стадия 3. Здесь профессионалы становятся наставниками тех, кто находится на первом этапе. Они стремятся расширить круг своих интересов и всё больше взаимодействуют с людьми вне пределов своей организации. Таким образом, главным родом деятельности на этой стадии является тренинг и взаимодействие с другими.

На третьей стадии специалисты, как правило, несут ответственность за работу других, что иногда приводит к значительным психологическим стрессам. Это объясняется тем, что теперь в центре их внимания находится работа других, а не только своя собственная. Поэтому те, кто не могут справиться с этими новыми требованиями, могут по своей воле вернуться на вторую стадию. Для некоторых работников удовлетворение работой заключается в том, что другие совершенствуются под их руководством и получают всё более сложную и лучшую работу. Профессионалы такого рода зачастую остаются на третьей стадии вплоть до пенсии.

Все компании, стремящиеся достичь хороших результатов, должны создать условия для того, чтобы менеджеры выступали в качестве наставников по отношению к работникам.

Отношения наставничества между старшим и младшим коллегами подразумевают совершенствование мастерства последнего. Такое отношение даёт молодому специалисту поддержку, помогающую ему осознать смысл своей работы. В некоторых компаниях (например, «Ай-Би-

Эм») профессионалы на третьей стадии не продвигаются до тех пор, пока не смогут продемонстрировать способность подготовить младших коллег к продвижению и большей ответственности.

Стадия 4. На эту стадию попадают не все, так как её характерной чертой является, в частности, формирование стратегии развития самого предприятия или долгосрочное стратегическое планирование. Деятельность такого рода предполагает, что специалист пробует играть роли менеджера, предпринимателя и генератора идей. Его первичная обязанность как профессионала - определение и содействие карьере своих преемников и взаимодействие с важными фигурами за пределами фирмы. Профессионалы — это, как правило, люди, которые умеют влиять на других, то есть руководить непрямими способами в случае введения людей, отбора персонала, оформления организации. Если человек в прошлом полагался лишь на прямые методы руководства, то он будет испытывать значительные затруднения при решении такого рода задач.

Понятие стадий карьеры является фундаментальным для понимания и управления развитием и карьерой. Важно, кроме того, принять во внимание жизненные этапы. Индивиды проходят по ступеням карьеры, как и по ступеням жизни.

Каждая стадия жизни характеризуется потребностью работать над определёнными задачами, способствующими развитию индивида, прежде чем он сможет более или менее передвинуться на следующую стадию. В этом отношении движение по ступеням жизни аналогично иерархии потребностей.

Таблица 7.2

Этапы карьеры

Этапы карьеры	Возрастной период	Основные характеристики	Особенности мотивации
1.Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное призвание.
2.Становления	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, самореализация
3. Продвижения	До 45 лет	Профессиональное развитие	То же
4. Сохранения	До 60 лет	Плато профессионального уровня, повышение квалификации, передача собственного опыта	Социальное признание, самореализация, удержание независимости

5. Завершения	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
6. Пенсионный	После 60 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Таблица 6.3

Жизненный цикл профессиональной карьеры

Критерии	Вступление	Освоение	Функционирование	Исчерпание возможностей	Уход
Служебное положение	Поиск кандидата, прием на работу	Ввод в должность	Служебный рост, планирование карьеры	Отсутствие перспектив; достижение уровня "некомпетентности"	Увольнение, при переходе в другую организацию
Квалификация	Соответствие формальным характеристикам должности	Накопление необходимых знаний и навыков	Эффективная работа, повышение квалификации	Разрыв потенциала и требований (использования)	Несовместимость "личность - должность"
Зарплата	Установление зарплаты "по аналогии"	Увязка оплаты и результата	Адекватная повышающаяся зарплата	Неадекватная зарплата	Открытая неудовлетворенность зарплатой (эффективностью)
Оценка	Проверка, конкурс	Оценка деятельности	Оценка и аттестация как основа повышения квалификации	Дисбаланс "оценка - притязания"	Конфликт "оценка и самооценка"
Уровень зрелости	Осторожное ("незрелое") отношение	Приобщение к целям организации	Приобщенность, высокая ответственность	Нежелание приобщаться к новым целям	Равнодушные, отчужденность, враждебность

Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов⁶⁹ выделяют следующие этапы жизни. Юность для большинства людей занимает период с 15 до 25 лет. Важным в период юности является достижение «единства (тождества) Я». Молодые люди в значительной степени сосредоточены на выборе карьеры или места работы. В этом возрасте они могут быть напуганы значительным пробелом между тем, что, как им видится, они могут делать, и тем, что, по их мнению, они должны делать, чтобы преуспеть. Последние годы юности обычно совпадают с первоначальным наймом; в случае если «тождество Я» ещё не достигнуто, человек может испытывать затруднения в течение этого периода.

Ранняя взрослость — это годы между 25-летним и 35-летним возрастом. В течение этого периода индивиды начинают вовлекаться в отношения не только с другими людьми, но и с группами и организациями. Здесь важно осознание себя в качестве взрослых для молодых людей, так как это предопределяет успех прохождения этого этапа.

В терминах стадий карьеры ранняя зрелость соотносится с установлением карьеры и первыми этапами в продвижении. Возможны конфликты, между требованиями данного жизненного этапа и данного этапа карьеры, например, требования, предъявляемые карьерой, могут включать поведение, не совместимое с развитием добрых отношений с другими людьми.

Взрослость - это 30-летний период между 35-ю и 65-ю годами. В это время основное внимание акцентируется на деятельности и достижениях. На данном этапе жизни важно продуктивное и творческое использование своих талантов и возможностей. В контексте работы, зрелость означает строительство организаций, производство новых идей и продуктов, обучение молодёжи и др. Эта стадия жизни совпадает с последними годами стадии развития карьеры и со стадией сохранения на всём её протяжении. Здесь успех зависит от достижения «тождества Я» до согласия с другими, достижения целей предыдущих двух стадий.

Зрелость — последний этап жизни. Этот этап индивид успешно проходит, если достигает «полноты Я». Имеется в виду, что если он не приходит в отчаяние от своей жизни и своего выбора. Эта стадия служит собственному удовлетворению и совпадает с пенсионным периодом.

В другой модели, модели жизненного цикла индивида социального психолога Эриксона⁷⁰ жизненный цикл человека состоит из восьми стадий. Первые четыре стадии - это детство. Они и задают всю остальную жизнь. Пятая - юность, на которую, как раз и приходится выбор профессии и поиск подходящей работы, а также выбор спутника жизни. Шестая стадия - начало взрослого периода. Здесь основные события - ухаживание и брак. Средний возраст - седьмая стадия связан с родительской функцией и освоением определенной профессии. На завершающей,

⁶⁹ Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М.: "Дело", 1993. - С.220-221,224.

⁷⁰ Смелзер Н. Социология. М.: Феникс, 1994.

восьмой стадии человек осмысливает прожитую жизнь и подводит итоги. Развивая эту модель Левинсон⁷¹ пришел к выводу, что при переходе от одной фазы к другой человек принимает ключевые решения, определяющие его жизнь на 5-7-10 лет. Им выделяются «критические точки» на жизненном пути: 20,30 и 40 лет. В эти моменты (с точностью до двух лет социальная среда предъявляет человеку совершенно разные требования. Многие другие исследователи также выделяют «кризис сорокалетних». Известен кризис пятидесятилетних, когда после 50 усиливается страх болезней, что влияет на стратегию поведения. Нобелевский лауреат Ф. Модильяни⁷² исследуя модели жизненного цикла обратил внимание на колебание доходов и связанную с ними политику их перераспределения, также влияющих на карьеру.

Отношение между этапами карьеры и стадиями жизни. Успешная карьера зачастую является результатом достижения определённых ступеней карьеры к определённому возрасту. Согласно исследованиям, люди, чьё продвижение по службе шло не в ногу с их жизнью, имеют относительно низкую производительность в работе.

Наиболее важное решение, которое принимает человек в жизни, - это выбор карьеры. Теорию выбора карьеры предложил Джон Л. Голланд. Согласно Голланду данный выбор отражает личность, а не является случайным событием, где большую роль играет «шанс». Достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия между его личностью и обстановкой работы.

Каждого человека можно отнести в определённой степени к одному из шести типов личности:

1. Реалистический - этот человек, предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментов и механизмов — машинист;
2. Исследовательский - такой человек предпочитает быть аналитиком и точным учёным - исследователь;
3. Артистический - это человек экспрессивный, нонконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточенный - декоратор;
4. Социальный - этот человек любит работать вместе и, помогая другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую - школьный консультант;
5. Предпринимательский — человек, который любит деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей - адвокат;
6. Конвенциональный (или обыкновенный) - любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов - бухгалтер.

⁷¹ Levinson P.J. The seasons of mans life. N.Y. Knopf. 1978.

⁷² Modigliani F. Life Cycle. Individual Trift and the Wealth oe Nations/, American economic Review. 1986/ 76/ p/297-313.

Согласно Голланду в человеке всегда доминирует один из типов, но в зависимости от ситуации человек использует достаточно широкий спектр стратегий в рамках двух или более типов.

При определении направления карьеры важно знать, какими навыками обладает человек. Одного желания занять то или иное место недостаточно. Необходимо определённое количество знаний, опыта и навыков или быть в состоянии развить те из них, которые требует его профессия.

Поэтому, очень важно для молодого специалиста получить по возможности наиболее полную информацию о будущей работе и о требованиях, предъявляемых к работнику в должности. Для этого должны существовать точные описания деятельности для той или иной профессии. Это позволяет человеку сопоставить свои знания, способности и опыт с предъявляемыми требованиями.

Изучение своих навыков и личностной ориентации позволяет человеку лучше понять значение выбранной им профессии. Но часто этого бывает недостаточно для того, чтобы гарантировать успешную карьеру. Поэтому большую роль играют предприятия в выявлении потенциала служащих.

Когда организация осознаёт важность развития карьеры первое, что она должна сделать, это предложить своим работникам разнообразные возможности. Эти возможности могут включать простые программы в виде обучения или детализированные консультационные услуги для совершенствования индивидуальных планов продвижения по службе. Такие программы являются наиболее ценными, когда они регулярно предлагаются, открыты для всех работников, модифицируются, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Центральной идеей этих программ является сочетание потребностей и целей работников с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

При правильной организации и целенаправленных усилиях по развитию карьеры можно помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, создать и дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Если организация берёт на себя обязательство по развитию карьеры, то тем самым уменьшается устаревание людских ресурсов, которое дорого обходится предприятию.

Как пример можно привести такие услуги работникам, которые обеспечиваются программой по возможностям продвижений:

1. Она даёт широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;
2. Указывается система, в соответствии с которой, квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;
3. Она помогает работникам установить цели карьеры;

4. Поощряет осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

7.2. Типология «карьеристов»

Планирование карьеры существенно зависит от индивидуальных особенностей, типа человека. Психологией предложено огромное множество типологий людей. Для целей планирования карьеры удобна одна из них. В основе этой типологии лежат три характеристики, которые, как правило, входят и в список критериев оценки персонала на фирме.

1. Самооценка. Она, безусловно, важна, поскольку отражает уверенность человека в своих профессиональных и личных силах, его самоуважение и адекватность происходящему. Оптимальна - высокая самооценка, уважение к себе при трезвой (реалистичной) оценке своих возможностей и способностей. Заниженная самооценка приводит к выученной беспомощности - человек заранее опускает руки перед трудностями и проблемами, поскольку все равно ни на что не способен. Завышенная самооценка чревата чрезмерными претензиями на внимание к своей персоне и опрометчивыми решениями.

2. Уровень притязаний. Высокий уровень притязаний указывает на то, что человек хочет многого достичь в жизни, подняться по социальной или профессиональной лестнице, завоевать свое место под солнцем. Он готов для этого рисковать и браться за трудные задачи. Но реальных результатов он достигнет только в том случае, если ему есть на что опереться. В противном случае он может потерять все. Низкий уровень притязаний бывает у людей, предпочитающих синицу в руках. Как правило, для них важнее не потерять достигнутое, избежать неудачи.

3. Локус контроля. Это показатель ответственности человека. Люди с внешним локусом контроля ищут объяснения всего происходящего в стечении обстоятельств и поступках других людей. В крайних вариантах безответственны, постоянно оправдывают себя и не стесняются сваливать вину за свои ошибки на окружающих. Внутренний локус контроля говорит об ответственности за свои поступки и способности делать выводы из собственных ошибок, иногда приводит к чрезмерному самообвинению.

В реальной жизни наиболее часто встречаются 6 типов подхода к построению карьеры.

Альпинист (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля).

Нормальный человек, делающий карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей. Как правило, проходит все ступени снизу доверху, отрабатывает свое продвижение. Хороший профессионал и менеджер, делает следующий шаг только хорошо закрепившись и подстраховавшись. Хорошо технически оснащен. Полон решимости дойти до верши-

ны и будет ее штурмовать до победы. Впрочем, победа будет заслуженной. Ему почти не надо специально помогать, достаточно просто не мешать. Он не склонен к резким, необдуманным решениям, и если не вставлять ему палки в колеса, он не бросит компанию в трудную минуту. О том, что ему необходимо, он скажет сам и добьется получения желаемого.

Иллюзионист (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля).

Тоже стремится к высотам и верит в свои силы, но склонен в большей степени использовать благоприятные обстоятельства, чем отрабатывать ситуацию. Мастер видимостей, предпочитает казаться в большей степени, чем быть. Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо умеет его эксплуатировать. Ждет самую высокую волну, которая подняла бы его наверх. Может манипулировать окружающими, не склонен брать на себя большую ответственность. Без угрызений совести уйдет к конкуренту при более выгодном предложении. Удержать его может только высокая успешность компании в целом и внешние знаки его собственного высокого статуса в компании, поскольку он очень ориентирован на имидж. Может хорошо выполнять представительские функции, если это не требует глубокого анализа и ответственных решений. В качестве лица компании может быть весьма полезен, эта деятельность будет удовлетворять его самолюбие и поддерживать ощущение принадлежности к высокому социальному кругу.

Мастер (высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний локус контроля).

Ему интересно осваивать новые области в своей профессии или даже смежные профессии. Почувствовав себя уверенно и получив результат, может потерять интерес. Продвижение по социальной лестнице его интересует мало. Главное - интересная, насыщенная жизнь, ощущение движения вперед (а не вверх). Может принимать неожиданные для окружающих решения об уходе или смене деятельности. Но если вы дадите ему развиваться, повышать свою квалификацию, он будет ваш. Если вы почувствуете, что он охладел, предложите ему развивать новое направление или поставьте перед ним интересную проблему. Даже если его нагрузка удвоится, он справится, а его интерес к жизни вновь проснется.

Муравей (низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний локус контроля).

Вполне может быть хорошим профессионалом. Работает строго по задачам, которые должны быть конкретно сформулированы, но не оттого, что глуп, а из-за боязни совершить ошибку. Как исполнитель очень ценен. Если хотите его удержать, не грузите его полномочиями и принятием ответственных решений, не предлагайте ему резких повышений - может уйти, испугавшись. Четкие инструкции, отсутствие свободы выбора и похвала руководства будут ему лучшей наградой. Если все же вы

хотите его продвигать, делайте это постепенно и давайте ему опору в качестве компетентных заместителей или грамотного руководителя более высокого звена.

Коллекционер (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля).

Хочет достичь вершин, но слишком долго готовится начать профессиональную деятельность. Получает иногда несколько образований, заканчивает массу курсов. На собеседование приходит с горой дипломов и удостоверений, при этом реального опыта работы, как правило, почти не имеет. Считает, что знает все, но не решается приступить к работе, поскольку это может подорвать его неустойчивое внутреннее равновесие и слабую веру в свои силы. Весьма туманно представляет себе свой карьерный путь, но четко знает, что хотел бы стать начальником. Его денежные притязания, как правило, намного выше его реальной стоимости. Однако, если он смирит свои амбиции и начнет работать с невысокой должностной ступеньки, постепенно может стать хорошим сотрудником, особенно при наличии грамотного наставника. Предоставьте ему возможность дальше обучаться на престижных курсах. Перед продвижением по службе также нуждается в адаптационном тренинге или курсе повышения квалификации.

Узурпатор (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля).

Надеется в жизни в основном на себя, движется по карьерной лестнице, подгоняемый самолюбием, но недоверие к окружающим и склонность к самоугрызениям ему очень мешают. Чувствует себя ответственным за происходящее на фирме, поэтому старается контролировать не только свою работу, но и работу соседних подразделений, часто выходя за рамки собственных полномочий. Успешно работает в стабильной ситуации. В условиях нестабильности решения принимает хаотично. Неуверенность заставляет его примыкать к сильным группам, но недоверие не дает использовать открывающиеся возможности. Ориентирован на вертикальную карьеру, авторитарный стиль управления. Ему важно видеть перспективы, которые он может достичь на фирме, а также возможность профессионального обучения. Умеет принимать ответственные решения, но доведением дела до результата должны заниматься его подчиненные. Продвигать его можно тогда, когда вы можете отдать ему всю полноту полномочий. Для людей этого типа эффективным может быть тренинг личностного роста.

Конечно, классификация носит очень приблизительный характер, поскольку каждый человек, с одной стороны, принадлежит к какому-либо типу, с другой - имеет массу индивидуальных нюансов, которые должны быть учтены при работе с ним. Чтобы составить индивидуальный карьерный план и понять мотивы, которые движут человеком, необходимо изучить его профессиональную историю и иметь результаты психологической оценки личностных и деловых качеств.

Процесс планирования карьеры. Для большинства людей карьера - это набор случайностей, а не результат реализации долгосрочного плана.⁵ Для успешного развития карьеры не всегда бывает достаточно одних пожеланий человека, даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Здесь важны и такие характеристики для продвижения по иерархической лестнице как профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определённый элемент везения.

Сегодня организация оказывает своим сотрудникам помощь в планировании карьеры. Человеческий фактор в производстве в последние десятилетия играет всё большую и большую роль. Он стал одной из основополагающих причин успеха организации и поэтому руководство заинтересовано в развитии карьеры своих сотрудников. Это способствовало тому, что планирование и управление развитием карьеры в последние двадцать лет стало одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами.

Через планирование карьеры сотруднику показывается, какую должность в перспективе он сможет занять, если приобретёт соответствующий опыт в течение определённого времени, будут требуемые исходные условия и сотрудник получит хорошую оценку (то есть, если осуществиться планомерное развитие карьеры).

В свою очередь, развитие карьеры — это те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения.

Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, то есть приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации, а с другой - последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для успеха в целевой должности. Во многих больших организациях есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к постам Генерального директора, его заместителей и других высших руководителей, а так же ключевых функциональных специалистов. Планирование карьеры в организациях подразумевает совмещение личных ожиданий в области своей карьеры индивидом с возможностями, достигнутыми в данной организации. Регулирование продвижения - это следствие особого рода деятельности, связанной с такими возможностями. Здесь переплетаются два процесса. С одной стороны, нужно определить средства для достижения желаемых результатов, включая формирование образцов карьеры как средство достижения целей. А с другой, данное планирование сегодня позволяет многим фирмам использовать его как способ предотвращения проблем, связанных с кризисами начала и середины карьеры своих служащих.

Равная ответственность здесь лежит и на организации, и на индивидах. Человек должен определиться со своими желаниями и возможностями и, через консультирование, понять, какого рода средства ему необходимы: обучение, тренинг или развитие. Организация в свою очередь

также должна определить свои потребности и возможности в области кадровой политики, чтобы спланировать и обеспечить необходимую информацию, а также возможности обучения и развития своих работников.

При планировании и реализации карьеры нужно обеспечивать взаимодействие профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это подразумевает выполнение ряда таких задач, как устранение карьерных тупиков; планирование карьеры для каждого сотрудника с учётом его потребностей и ситуаций; достижение открытости управления и повышение качества процесса планирования карьеры; изучение карьерного потенциала сотрудников и ряд других задач. Как уже отмечалось, важно добиться совмещения потребностей (целей) индивида и организации. Возможно использование разнообразных способов.

Наиболее широко распространённым являются в западной практике (в частности, согласно последнему обзору Американской Ассоциации Менеджмента) (1) неформальное консультирование специалистами-кадровиками и (2) консультирование непосредственными руководителями. Эти подходы довольно неформальны. Более формальными и быстро распространяющимися, но менее широко применяемыми практиками, являются специальные семинары и особые центры самооценки.

Неформальное консультирование. В обязанности кадрового отдела в организациях часто могут включаться услуги по консультированию работников, желающих оценить свои возможности и интересы. Данный процесс может затрагивать область личных интересов, так как они являются важными факторами, определяющими ожидания, связанные с карьерой. Вследствие этого консультации в этой области рассматриваются фирмой как одна из услуг своим служащим, хотя и не основная.

Консультацию может провести руководитель, которая обычно является частью оценки исполнения обязанностей работником. Характерной чертой эффективной оценки работы является то, что она содержит информацию, позволяющую работнику понять, насколько он хорошо работает и чего он может добиться в будущем. Таким образом пробуждается интерес к планированию продвижения. Руководители должны быть готовы дать своим подчинённым информацию о потребностях и возможностях в фирме и в пределах какого-то отдельного участка работы, и в целом по организации. Но обычно они имеют ограниченную информацию обо всей организации, поэтому часто необходимо применить более формальные и систематические подходы.

Планирование и управление развитием карьеры требует определённых усилий, как от самого работника, так и от его организации. Но сам этот процесс предоставляет обеим сторонам ряд преимуществ. Для сотрудника это означает:

- потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;

- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности; повышение конкурентно способности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность профессионального развития работников и всей организации с учетом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые посты.

Эти и ряд других преимуществ, побудили некоторые организации создать у себя формальные системы управления развитием карьеры сотрудников. Одной из наиболее распространённых моделей управления этим процессом стала модель партнёрства по планированию и развитию карьеры.

Партнёрство предполагает сотрудничество трёх сторон - работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несёт ответственность за планирование и развитие собственной карьеры, он выступает владельцем этого процесса. Руководитель, выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени, аттестует сотрудника.

Роль профессионального консультанта играет отдел человеческих ресурсов (отдел кадров). Он же осуществляет общее управление процессом развития карьеры в организации.

После приёма на работу специалисты из отдела кадров должны проводить обучение новичка основам планирования и развития карьеры, разъяснять принципы партнёрства, ответственность и возможности участвующих в нём сторон. Обучение преследует две цели: сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры и предоставить им инструменты для начала управления собственной карьерой.

Дальше следует этап разработки плана развития карьеры. Сотрудник должен определиться со своими профессиональными интересами, подумать о методах их реализации. Другими словами, какую должность или должности он хотел бы занять в будущем. После этого ему следует

соотнести свои возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить, реален данный план развития карьеры или нет. Если да, то что для этого нужно.

Здесь важна квалифицированная помощь со стороны отдела человеческих ресурсов (отдела кадров) и руководителя для определения возможностей и недостатков сотрудника, и методов развития. В этих целях организации проводят специальные тестирования, результаты которых оказывают существенную помощь при планировании карьеры. Участие руководителя состоит не только в проведении определённой проверки на соответствие реальности карьерных ожиданий сотрудника. Он вовлекается в процесс развития карьеры данного индивида с самого начала и тем самым обеспечивает определённую поддержку.

Существует некоторый набор условий, делающий возможным реализацию плана развития карьеры:

- результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения. Очень редко повышают сотрудника, который не справляется со своими обязанностями, даже при наличии огромного потенциала;

- профессиональное и индивидуальное развитие. Помимо использования всех доступных средств профессионального развития, нужно демонстрировать вновь приобретённые навыки, знания, опыт;

- эффективное партнёрство с руководителем. Реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу подчинённого в данной должности и его потенциал, выступает важнейшим каналом связи с вышестоящим руководством организации, принимающим решения о продвижении, и располагает необходимыми ресурсами для развития сотрудника;

- заметное положение в организации. Для продвижения по иерархической лестнице необходимо, чтобы руководство знало о существовании сотрудника, его достижениях и возможностях. А это достигается благодаря профессиональным достижениям, удачным выступлениям, докладам, отчётам, участием в работе творческих коллективов, массовых мероприятиях. Особую важность приобретают успешное партнёрство с отделом кадров. Благоприятные отзывы его специалистов выступают как необходимое условие поступательного развития карьеры кандидата.

Обычно раз в год производится оценка достигнутого прогресса. Участие здесь принимают все три стороны: сотрудник, руководитель, отдел человеческих ресурсов (отдел кадров). Иногда этот делается вместе с аттестацией сотрудника, но в последнее время эти два процесса в организации стараются разделить.

Оценка осуществляется в ходе встречи работника и руководителя,

потом подтверждается отделом человеческих ресурсов. При этом рассматриваются достижения в реализации карьерного плана, а также его реалистичность в свете произошедших за минувший год событий, эффективность его поддержки со стороны руководителя и организации в целом. Итог - скорректированный план развития карьеры.

Формирование кадрового резерва на выдвижение. Важно обеспечивать рост сотрудников на всех уровнях иерархии, но есть группа должностей, которая требует особого внимания. К ним относятся должности высших руководителей, оказывающие очень важное влияние на развитие организации. Поэтому в организациях создаются специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей, так называемые, резервы руководителей.

«Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиями, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку».

С.В. Шекшня выделяет преемников или дублёров. Кандидаты на замещение ключевых должностей готовы к работе в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшее будущее.

Работа с резервом требует значительных затрат времени, терпения и проницательности. Первый этап в работе с резервом является определение ключевых должностей, то есть должностей, которые оказывают особое влияние на деятельность организации. Поэтому важно кто их занимает. К таким должностям относятся должности руководителей организации (президент, первые заместители, руководители филиалов или подразделений и т.п.), иногда ключевые должности могут быть и на более низких ступенях организационной иерархии. Сама численность и конкретный состав ключевых должностей зависят от размеров и специфики организации.

Занимаясь планированием резерва, обычно составляют портрет руководителя для той или иной должности. То есть происходит определение характеристик будущих руководителей. Данный портрет состоит из общ характеристик руководителя, характеристик эффективного руководителя данной организации и качеств, необходимых для работы в конкретно должности. Здесь могут оказать помощь консультанты, специализирующиеся в области подготовки руководителей и специально занимающиеся вопросами управленческого прогнозирования.

Отбор кандидатов в резерв осуществляется высшим руководством организации совместно с отделом человеческих ресурсов. Отбор производится для каждой конкретной ключевой должности с учётом трех основных критериев:

- 1) кандидат должен соответствовать основным характеристикам для данной должности (идеальному образу руководителя);
- 2) должна быть оценка результатов работы кандидата в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее. Информация о результатах работы может быть получена из итогов аттестации или других видов периодической оценки. Также используются данные из личного дела сотрудников (данные о вознаграждении, наказаниях и т.д.);
- 3) степень готовности кандидата.

Составленный общий список кандидатов зачастую является конфиденциальным, и доступ к нему имеют лишь руководитель организации и глава отдела человеческих ресурсов. Но иногда о зачислении в резерв на замещение определённой должности сообщается и самому сотруднику. Каждый этих подходов имеет свои сильные и слабые стороны. В первом случае происходит усиление мотивации работника и возможна организация целенаправленной подготовки с учётом его мнения. Во втором, руководство может избежать потенциальных конфликтов между занимающим должность руководителем и его преемником.

Следующий этап - подготовка планов развития. Осуществляется на основе сопоставления каждого из списка резерва с портретом идеального сотрудника для данной должности.

План развития должен содержать конкретные мероприятия, которые способствуют максимальному приближению к идеальному профилю руководителя, и сроки их реализации. Сама подготовка кандидатов - это особый вид профессионального развития и носит целевой характер, так как идёт подготовка к занятию определённой должности. Возможно также включение развитие самых разнообразных качеств, навыков, умений - комплексная подготовка будущего руководителя. Используемые средства могут быть разными, но основной акцент делается на практическую работу в целевой руководящей должности: стажировки, временное замещение, ученичество.

В реализации планов подготовки кандидатов принимают участие сотрудник, отдел кадров и высшее руководство организации. Сам ра-

ботник должен проявлять активность, ибо затрата его времени, усилий в конечном счёте делает ближе и более возможным занятие одной из ключевых должностей в организации.

Важность участия руководства обосновывается тем, что оно принимает окончательное решение о назначении на должность, финансировании, в значительной степени влияют на распределение времени кандидата и его приоритеты, а также оказывают непосредственное влияние на мотивацию человека.

Роль отдела кадров состоит в осуществлении общего контроля за функционированием процесса подготовки и в привлечении внимания высшего руководства к данной проблеме.

Раз в год происходит оценка прогресса развития. Руководители организации и отдел человеческих ресурсов проводят формальную оценку, то есть детально обсуждается работа сотрудника в занимаемой должности, реализация плана индивидуального развития, степень готовности занять ключевую должность. Результатом такой оценки является корректировка плана развития или изменение состава резерва.

Глава 8. Оценка и аттестация

8.1. Оценка персонала с помощью экспертных технологий

Оценка эффективности персонала. Рассматривая возможные методы оценки эффективности персонала следует обратить внимание на метод, основанный на использовании опыта, знаний и интуиции специалистов. Этот метод носит название - метод экспертных оценок.

Метод заключается в организации работы со специалистами-экспертами⁷³ и обработки мнений экспертов, выраженных в количественной и/или качественной форме с целью подготовки информации для принятия решений ЛПР - лицами, принимающими решения. Основное назначение экспертных оценок - повышение профессионализма и эффективности принимаемых решений. Объективная и достоверная информация может исходить только от компетентных лиц - экспертов, имеющих глубокие знания об объекте исследования. Поэтому рассматривая возможные методы отбора персонала в организациях часто обращаются к экспертному методу.

Оценки способны выполнять регулятивную функцию и являются важным элементом механизма управления. Можно выделить три типа объектов оценивания в организации: индивиды или отдельные работники, отдельные категории или профессиональные группы, персонал организации в целом, в том числе и отдельных подразделений. Необходимость обращения к специалистам связана как со значимостью проводимых оценок для практики управления персоналом, так и с реальными трудностями, которые возникают при получении адекватных оценок. Трудности обычно связаны с определением того, что надо оценивать, какими критериями пользоваться, и одновременно с организацией самого процесса оценивания. На эксперте лежит ответственность за адекватность информации и за обоснованность предлагаемых решений. Метод групповой или экспертной оценки личности позволяет получить информацию об уровне проявления качеств личности специалиста в конкретном коллективе, увидеть каждого члена группы как бы "изнутри" глазами ее непосредственных участников, выявить характер психологического климата в группе. А также в процессе профессионального отбора. Эта информация служит вспомогательным материалом для принятия решений о расстановке и перемещении персонала, для оценки оптимальности проводимых кадровых перемещений.

Основная задача социальных технологий, базирующихся на экспертных методах, состоит в прогнозировании успешности деятельности, причем прогноз может основываться на сравнении как с эталоном, так с оценками других членов исследуемой группы.

⁷³Эксперт (лат. expertus-опытный) - высококвалифицированный специалист в некоторой области деятельности, владеющий технологиями проведения экспертиз и соответствующей нормативно-правовой базой, принимающий участие в проведении экспертиз.

Процедура экспертной оценки. Процедура экспертной оценки кадров достаточно технологична и во многих подразделениях ее проводят на основе специальных автоматизированных программ. Большинство имеющихся программ разрабатываются так, чтобы каждая из них могла быть настроена на любой перечень оцениваемых качеств, свойств или характеристик.⁷⁴ Как правило, в процедуре оценивания применяется любая шкала до 9 баллов. Одновременно может оцениваться до 40 человек и до 40 качеств.

Многие программы предусматривают специальные средства просмотра данных и их статистической обработки: расчет индивидуальных и групповых средних оценок, расчет стандартных отклонений, перевод в стандартные оценки, что позволяет получать сравниваемые данные, выраженные в единой системе единиц измерения, и сравнивать данные разных участников, строить усредненные профили как по оцениваемым качествам, так и по оцениваемым специалистам, распечатывать индивидуальные карточки с результатами оценивания и с указанием уровня согласованности экспертов, ранжировать участников по степени выраженности у них тех или иных качеств, распечатывая информацию о тех, кто имеет высокие оценки, т.е. чьи данные по 10-балльной шкале превышают или равны 8 баллам, и о тех, кто имеет низкие оценки, т.е. они ниже или равны 3 стандартизированному баллам.

Оценивание деловых и личностных качеств руководителей и специалистов отражает качественную сторону реализации индивидом профессионально-должностных ролей, т.е. эксперты оценивают качества не сами по себе, а в контексте определенных статусно-ролевых ожиданий. Это является одним из видов социального контроля, который позволяет человеку ориентироваться в системе норм и требований к специалисту в организации и активизировать свою профессиональную деятельность. Также это оценивание рассматривается как прямой источник информации о соответствии специалиста той или иной должности. Такой подход дает цельную объективную картину профессиональных качеств, неформальной структуры коллектива, позволяет оценивать профессиональные, управленческие и социально-психологические характеристики руководителей, причем полученная информация преобразуется в конкретные рекомендации по определению должностей и установлению окладов.⁷⁵

Например, анализ оценивания деловых и личностных качеств почти 400 руководителей разного должностного статуса ГК "Молдэнерго" показал, что наиболее высоко оцениваются вне зависимости от должностного статуса такие качества руководителей, как ответственность, дисциплинированность, профессиональные знания, более низко - качества,

⁷⁴ Абраменко В.Г., Багаева Т.И. Критерии оценки качества методик ГОЛ//Социологические исследования 1990 №12.

⁷⁵ Найдек В.Л., Розенбаум В.М. Исследование профессионального уровня научных работников социометрическим методом экспертно-балльных оценок // Социологические исследования. 1991 №8.

определяющие уровень деловой квалификации, и умение работать с людьми. К числу качеств, которые в целом во всех должностных группах оценены низко, относится оценка авторитета руководителей. По качеству исполнения профессионально-должностных ролей на основе оценок деловых и личностных качеств можно выделить 4 группы специалистов.

Первую группу составляют специалисты, чьи деловые и личностные качества по всем или большинству качеств оцениваются всеми экспертами выше среднего уровня, что может свидетельствовать о творчестве и высоком качестве исполнения профессионально-должностных ролей представителями этой группы.

Вторую группу характеризуют низкие оценки по всем или большинству качеств при высокой согласованности оценок экспертов. В этом случае можно говорить о неэффективном исполнении ролей и о руководителях поневоле, по принуждению.

Оценки деловых и личностных качеств представителей третьей группы близки к средним оценкам всех оцениваемых руководителей и специалистов. Эту группу характеризует, прежде всего, отсутствие творческого нестандартного подхода к реализации социально-профессиональных ролей.

Для последней группы характерна неуравновешенность оценок: одни качества оцениваются экспертами высоко, другие - низко. Кроме того, при оценке представителей этой группы выявлена высокая несогласованность оценок экспертов. Это означает, что выполнение одних функций представителям данной группы удается, а выполнение других не в полной мере. Поскольку каждый человек является носителем множества достаточно противоречивых ролей, то он все время должен выбирать и зачастую вынужден отдавать предпочтение одним ролям в ущерб другим. С указанным противоречием справляются не все. Представители названной группы решают это противоречие с меньшим успехом.

Можно, таким образом говорить о группах, отличающихся по уровню эффективности выполнения ролей. Причины неэффективной реализации социальных ролей многообразны. Они могут быть связаны с фиктивным исполнением социальных функций из-за желания угодить референтной группе. Это могут быть ситуации, когда в целях повышения своей социальной значимости человек включается в реализацию социальных ролей, к которым не подготовлен.

Фиктивное исполнение ролей имеет серьезные последствия и для личности, и для коллектива, и для общества в целом. Для личности некачественное или неэффективное исполнение социальных функций сказывается на снижении авторитета. Во второй и четвертой группах оценки авторитета респондентов самые низкие, особенно во второй группе. Фиктивное исполнение личностью социальных ролей ведет к снижению доверия коллектива, отказу в деловых, профессиональных и личностных

контактах, к ухудшению психологического климата. Для общества в целом фиктивное исполнение ролей чревато формированием девиантного, отклоняющегося поведения у целых групп специалистов и руководителей.

Использование метода групповой экспертной оценки личности позволяет выявить как лиц, которые заслуживают продвижения по службе, так и не справляющихся, по мнению коллектива, с выполнением своих функциональных обязанностей, а также тех, чей престиж или авторитет незаслуженно низок и по отношению к которым нужна дополнительная работа кадровой и социально-психологической служб. Подобная оценка нужна и каждому члену группы, поскольку позволяет посмотреть на себя как бы со стороны и при необходимости скорректировать свое отношение к работе, другим людям, кроме того, на основе ГОЛ может быть осуществлена диагностика эффективности расстановки кадров в подразделении⁷⁶.

Для проведения работы по методу экспертных оценок создают Рабочую группу, которая и организует по поручению ЛПР деятельность экспертов, объединенных (формально или по существу) в экспертную комиссию.

Методы получения экспертных оценок. Существует масса методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто ещё является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других экспертов собирают вместе для подготовки материалов для ЛПР, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В одних методах число экспертов фиксировано и таково, чтобы статистические методы проверки согласованности мнений и затем их усреднения позволяли принимать обоснованные решения. В других - число экспертов растет в процессе проведения экспертизы, например, при использовании метода "снежного кома".⁷⁷

В настоящее время не существует научно обоснованной классификации методов экспертных оценок и тем более - однозначных рекомендаций по их применению. Сначала в нашей стране появились публикации о простейших методах экспертных оценок⁷⁸. Несложные для понимания соображения широко распространились, вошли в массовое сознание инженеров и управленцев.

⁷⁶ Подшивалкина В.И. Социальные технологии: проблемы методологии и практики.. - Кишинев; 1997.

⁷⁷ Орлов А.И. Допустимые средние в некоторых задачах экспертных оценок и агрегирования показателей качества. - В сб. "Многомерный статистический анализ в социально-экономических исследованиях", М.: Наука, 1974, с.388-393.

⁷⁸ Орлов А.И. Устойчивость в социально-экономических моделях. - М.: Наука, 1979, 296 с. Орлов А.И. Статистика объектов нечисловой природы в экспертных оценках. - Тезисы докладов III Всесоюзной научной школы "Прогнозирование научно-технического прогресса", ч.1. - Минск, 1979, с.160-161.

Существует вопрос: что должна представить экспертная комиссия в результате своей работы - информацию для принятия решения ЛПР или проект самого решения? От ответа на этот методологический вопрос зависит организация работы экспертной комиссии.

Цель - сбор информации для ЛПР. Если целью является сбор информации для ЛПР, тогда Рабочая группа должна собрать возможно больше относящейся к делу информации, аргументов "за" и "против" определенных вариантов решений. Полезен метод постепенного увеличения числа экспертов. Сначала первый эксперт приводит свои соображения по рассматриваемому вопросу. Составленный им материал передается второму эксперту, который добавляет свои аргументы. Накопленный материал поступает к следующему - третьему - эксперту... Процедура заканчивается, когда иссякает поток новых соображений.

Эксперты в рассматриваемом методе только поставляют информацию, аргументы "за" и "против", но не вырабатывают согласованного проекта решения. Нет никакой необходимости стремиться к тому, чтобы экспертные мнения были согласованы между собой. Более того, наибольшую пользу приносят эксперты с мышлением, отклоняющимся от массового, поскольку именно от них следует ожидать наиболее оригинальных аргументов.

Цель - подготовка проекта решения для ЛПР. При подготовке проекта решения обычно применяются математические методы. При этом зачастую некритически принимают догмы согласованности и одномерности.

Считается, что решение может быть принято лишь на основе согласованных мнений экспертов. Поэтому исключают из экспертной группы тех, чье мнение отличается от мнения большинства. При этом отсеиваются как неквалифицированные лица, попавшие в состав экспертной комиссии по недоразумению или по соображениям, не имеющим отношения к их профессиональному уровню, так и наиболее оригинальные мыслители, глубже проникшие в проблему, чем большинство. Следовало бы выяснить их аргументы, предоставить им возможность для обоснования их точек зрения. Вместо этого их мнением пренебрегают. Бывает и так, что эксперты делятся на две или более групп, имеющих единые групповые точки зрения. Так, например, можно делить специалистов при оценке результатов научно-исследовательских работ на две группы: "теоретиков", предпочитающих научно-исследовательские решения, в которых получены теоретические результаты, и "практиков", выбирающих те научно-исследовательские решения, которые позволяют получать непосредственные прикладные результаты.

Иногда считается, что в случае обнаружения двух или нескольких групп экспертов (вместо одной согласованной во мнениях) опрос не достиг цели. Это не так. Цель достигнута - установлено, что единого мнения нет. И ЛПР должен это учитывать. Стремление обеспечить согласованность мнений экспертов любой ценой может приводить к сознательному

одностороннему подбору экспертов, игнорированию всех точек зрения, кроме одной, наиболее полубившейся Рабочей группе (или даже "подсказанной" ЛПР).

Поскольку число экспертов обычно не превышает 20-30, то формальная статистическая согласованность мнений экспертов может сочетаться с реально имеющимся разделением на группы, что делает дальнейшие расчеты не имеющими отношения к действительности.

С целью искусственно добиться согласованности стараются уменьшить влияние мнений экспертов-диссидентов. Жесткий способ борьбы с диссидентами состоит в их исключении из состава экспертной комиссии. Отбраковка экспертов, как и отбраковка резко выделяющихся результатов наблюдений, приводит к процедурам, имеющим плохие или неизвестные статистические свойства. Мягкий способ борьбы с диссидентами состоит в применении устойчивых статистических процедур. Простейший пример: если ответ эксперта - действительное число, то резко выделяющееся мнение диссидента сильно влияет на среднее арифметическое ответов экспертов и не влияет на их медиану. Поэтому разумно в качестве согласованного мнения рассматривать медиану. Однако при этом игнорируются (не достигают ЛПР) аргументы диссидентов.

В любом из двух способов борьбы с диссидентами ЛПР лишается информации, идущей от диссидентов, а потому может принять необоснованное решение, которое приведет к отрицательным последствиям. С другой стороны, представление ЛПР всего набора мнений снимает часть ответственности и труда по подготовке окончательного решения с комиссии экспертов и рабочей группы по проведению экспертного опроса и перекладывает ее на плечи ЛПР.

Существует подход⁷⁹, согласно которому объект всегда можно оценить одним числом. Однако в нашем случае оценивать человека одним числом невозможно. Каждый объект можно оценивать по многим показателям качества.

Например, при отборе на должность торгового представителя соискатель обладает следующими качествами: навыки общения на уровне руководства магазинов; знание английского языка; опыт проведения маркетинговых исследований; энтузиазм, умение и желание работать в команде; опыт продаж; знание основ мерчендайзинга; наличие водительских прав категории «В» и собственного автомобиля.

Итак, кандидата можно оценивать по вышеуказанным показателям, но можно ли свести оценки по этим показателям вместе? Определяющей является конкретная ситуация, для которой выбирается данный кандидат. Такой показатель как знание английского языка нам будет ва-

⁷⁹ Орлов А.И. Классификация объектов нечисловой природы. - В сб. "Теория и практика классификации и систематики в народном хозяйстве". Тезисы докладов Всесоюзного научно-технического симпозиума с международным участием (Пушино, 17-19 декабря 1990 г.). - М.: ВИНТИ, 1990, с.93-94.

жен при условии, если это западная компания. А опыт проведения маркетинговых исследований не имеет большого практического значения, т.к. здесь важнее будет опыт продаж.

Таким образом, важна конкретная, узкая постановка задачи перед экспертами. Но зачастую такой постановки нет. А тогда сложно разработать обобщенный показатель качества, и результаты не имеют объективного характера.

Основные стадии экспертного опроса. Выделяют следующие стадии проведения экспертного опроса:

- 1) формулировка Лицом Принимающим Решения (ЛПР) цели экспертного опроса;
- 2) подбор ЛПР основного состава Рабочей группы;
- 3) разработка РГ и утверждение у ЛПР технического задания на проведение экспертного опроса;
- 4) разработка РГ подробного сценария проведения сбора и анализа экспертных мнений (оценок), включая как конкретный вид экспертной информации (слова, условные градации, числа, ранжировки, разбиения или иные виды объектов нечисловой природы) и конкретные методы анализа этой информации (вычисление медианы Кемени, статистический анализ люсианов и иные методы статистики объектов нечисловой природы и других разделов прикладной статистики);
- 5) подбор экспертов в соответствии с их компетентностью;
- 6) формирование экспертной комиссии (целесообразно заключение договоров с экспертами об условиях их работы и ее оплаты, утверждение ЛПР состава экспертной комиссии);
- 7) проведение сбора экспертной информации;
- 8) анализ экспертной информации;
- 9) при наличии нескольких туров - повторение двух предыдущих этапов;
- 10) интерпретация полученных результатов и подготовка заключения для ЛПР;
- 11) официальное окончание деятельности РГ.

Таким образом можно выделить процесс: формирование экспертной комиссии; организация и проведение экспертиз; получение экспертной информации; определение результирующих экспертных оценок (рез-т коллективной работы экспертов); получение многокритериальные оценки; анализ результатов экспертиз; использования компьютерных системы поддержки; получение и обработка экспертной информации.

Подбор экспертов. Как сформировать группу экспертов? Проблема подбора экспертов является одной из наиболее сложных. Очевидно, в качестве экспертов необходимо использовать тех людей, чьи суждения наиболее помогут принятию адекватного решения. Но как выделить, найти, подобрать таких людей? Надо прямо сказать, что нет методов подбора экспертов, наверняка обеспечивающих успех экспертизы. Часто

предлагают использовать методы взаимооценки и самооценки компетентности экспертов. С одной стороны, кто лучше может знать возможности эксперта, чем он сам? С другой стороны, при самооценке компетентности скорее оценивается степень самоуверенности эксперта, чем его реальная компетентность. Тем более, что само понятие "компетентность" строго не определено. Можно его уточнять, выделяя составляющие, но при этом усложняется предварительная часть деятельности экспертной комиссии.

При использовании метода взаимооценки, помимо возможности проявления личностных и групповых симпатий и антипатий, играет роль неосведомленность экспертов о возможностях друг друга. В современных условиях достаточно хорошее знакомство с работами и возможностями друг друга может быть лишь у специалистов, много лет работающих совместно. Однако привлечение таких пар специалистов не очень-то целесообразно, поскольку они слишком похожи друг на друга.

Использование формальных показателей (должность, ученые степень и звание, стаж, число публикаций...), очевидно, может носить вспомогательный характер. Успешность участия в предыдущих экспертизах - хороший критерий для деятельности дегустатора, врача, судьи в спортивных соревнованиях, т.е. таких экспертов, которые участвуют в длинных сериях однотипных экспертиз. Однако, увы, наиболее интересны и важны уникальные экспертизы больших проектов, не имеющих аналогов.

В случае, если процедура экспертного опроса предполагает совместную работу экспертов, большое значение имеют их личностные качества. Один "говорун" может парализовать деятельность всей комиссии. В подобных случаях важно соблюдение регламента работы, разработанного РГ.

Есть полезный метод "снежного кома"⁸⁰, при котором от каждого специалиста, привлекаемого в качестве эксперта, получают несколько фамилий тех, кто может быть экспертом по рассматриваемой тематике. Очевидно, некоторые из этих фамилий встречались ранее в деятельности РГ, а некоторые - новые. Процесс расширения списка останавливается, когда новые фамилии перестают встречаться.

В результате получается достаточно обширный список возможных экспертов. Ясно, что если на первом этапе все эксперты были из одного "клана", то и метод "снежного кома" даст, скорее всего, лиц из этого "клана", мнения и аргументы других "кланов" будут упущены.

Тем не менее на самом первом этапе отбора в качестве критериев целесообразно использовать два признака: род занятий и стаж работы по интересующему профилю. При необходимости учитываются также уровень, характер образования, опыт общественно-политической деятель-

⁸⁰ Орлов А.И. Допустимые средние в некоторых задачах экспертных оценок и агрегирования показателей качества. - В сб. "Многомерный статистический анализ в социально-экономических исследованиях", М.: Наука, 1974, с.388-393.

ности, возраст и др. первый список экспертов может быть весьма широким, однако в последующем его целесообразно "сузить", так как не каждый человек способен выступить а роли эксперта.

Центральной среди всех критериев отбора экспертов - их компетентность. Для ее определения применимы, с той или иной степенью точности, два метода: самооценка экспертов и коллективная оценка авторитетности экспертов. При отборе экспертов методом самооценки возникает проблема ее завышения. Однако, как отмечают специалисты, "опыт многочисленных экспертиз и у нас и за рубежом показывает, что группы с высокой самооценкой, как правило, ошибаются в своих суждениях при проведении экспертизы меньше других". Метод коллективной оценки применяется для формирования группы экспертов в том случае, когда они знают друг друга как специалисты. Такая ситуация чаще всего характерна для ученых, творческих деятелей, известных политиков, экономистов. Необходимо подчеркнуть, что подбор экспертов в конечном счете - функция Рабочей группы, и никакие методики подбора не снимают с нее ответственности. Другими словами, именно на Рабочей группе лежит ответственность за компетентность экспертов, за их принципиальную способность решить поставленную задачу.

Математические методы анализа экспертных оценок. При анализе мнений экспертов можно применять самые разнообразные статистические методы. При этом эксперта рассматривают как прибор, измеряющий интересующий ЛПР параметр - номер лучшего по конкурентоспособности изделия, ранжировку проектов и т.д. поэтому и экспертные оценки сопоставляют с результатами измерений - традиционным видом данных, обрабатываемых с помощью методов прикладной статистики.

Тем не менее выделяют основные широко используемые в настоящее время методы математической обработки экспертных оценок - это проверка согласованности мнений экспертов (или классификация экспертов, если нет согласованности) и усреднение мнений экспертов внутри согласованной группы.

Поскольку ответы экспертов во многих процедурах экспертного опроса - не числа, а такие объекты нечисловой природы, как градации качественных признаков, ранжировки, разбиения, результаты парных сравнений, нечеткие предпочтения и т.д., то для их анализа оказываются полезными методы статистики объектов нечисловой природы⁸¹.

Почему ответы экспертов носят нечисловой характер? Наиболее общий ответ состоит в том, что люди не мыслят числами. В мышлении человека используются образы, слова, но не числа. Поэтому требовать от эксперта ответа в форме числа - значит насиловать его разум. Даже в экономике предприниматели, принимая решения, лишь частично опираются на численные расчеты.

⁸¹ Орлов А.И. Случайные множества: законы больших чисел, проверка статистических гипотез/Теория вероятностей и ее применения, 1978, т.23, вып.2, с.462-464.

Эксперт может сравнить два объекта, дать им оценки типа "хороший", "приемлемый", "плохой", упорядочить несколько объектов по привлекательности, но обычно не может сказать, во сколько раз или на сколько один объект лучше другого. Другими словами, ответы эксперта обычно измерены в порядковой шкале, являются ранжировками, результатами парных сравнений и другими объектами нечисловой природы, но не числами. Распространенное заблуждение состоит в том, что ответы экспертов стараются рассматривать как числа, занимаются "оцифровкой" их мнений, приписывая этим мнениям численные значения - баллы, которые потом обрабатывают с помощью методов прикладной статистики как результаты обычных физических измерений. В случае произвольности оцифровки выводы, полученные в результате обработки данных, могут не иметь отношения к реальности.

Проверка согласованности и классификация экспертов. А.И. Орлов дает следующие рекомендации по организации экспертного опроса: не следует заставлять эксперта давать ранжировку или разбиение, ему трудно это сделать, да и имеющиеся математические методы не позволяют далеко продвинуться. Эксперту гораздо легче на каждом шагу сравнивать только два объекта. Пусть он занимается парными сравнениями.

При отсутствии согласованности экспертов естественно разбить их на группы сходных по мнению.

Нахождение итогового мнения комиссии экспертов. Если мнения комиссии экспертов или какой-то ее части признаны согласованными. Каково же итоговое(среднее, общее) мнение комиссии? Согласно идее Кемени, следует найти среднее мнение как решение оптимизационной задачи - минимизировать суммарное расстояние от кандидата в средние до мнений экспертов. Найденное среднее мнение называют "медианой Кемени".

Математическая сложность состоит в том, что мнения экспертов лежат в некотором пространстве объектов нечисловой природы. И среднее мнение при увеличении числа экспертов (чьи мнения независимы и одинаково распределены) приближается к некоторому пределу.

8.2. Оценки персонала компании Kelly Services

Kelly Services – это американское кадровое агентство, занимающееся подбором персонала различного уровня. Компания была создана в 1946 году Уильямом Расселом Келли. Сейчас она имеет более двух тысяч отделений во всем мире, в том числе и в России. Сложности с оценкой персонала в Kelly Services именно в России связаны с несколькими моментами.

1. Существует американская схема оценки персонала, которую необходимо адаптировать применительно к России.

2. В нашей стране только недавно появилась такая профессия как рекрутер или консультант по подбору персонала, что ведет за собой сложности с определением требований к сотруднику и критериев оценки.

3. Компания переживает сложный период роста, что неизбежно ведет к увеличению количества сотрудников, количества клиентов. В связи с этим не всегда хватает времени еще и на формализованную оценку.

4. Специфика бизнеса предоставления услуг по подбору персонала такова, что, работая консультантом по подбору персонала, человек видит рынок: в каких компаниях могут работать люди его квалификации и сколько они получают, преимущества и недостатки той или иной компании, ее конкурентоспособность. Это приводит к тому, что люди быстро уходят из кадровых агентств в компании клиентов. И тогда встает вопрос, а стоит ли вообще оценивать человека.

Основная миссия компании – быть лучшей и быть признаваемой как лучшая. Для выполнения данной миссии необходимо постоянное предоставление качественных услуг. В Kelly Services сегодня основной упор делается именно на качественное предоставление услуг, одновременно с постоянным увеличением количества клиентов. Для выполнения столь сложной задачи необходимо иметь высококвалифицированные кадры. Поэтому ежегодная оценка персонала в Kelly Services имеет две основные цели:

1. Проверка соответствия сотрудника той должности, которую он занимает.

2. Мотивация сотрудника.

Для достижения данных целей при оценке персонала в Kelly Services был выбран метод оценки по целям в сочетании с методом оценки по компетенциям.

Схема оценки. Сначала аттестационный лист заполняет генеральный директор на основе бизнес плана компании на текущий год, затем на основе его целей аттестационные листы заполняют директора подразделений, затем менеджеры по работе с клиентами и консультанты по подбору персонала. Все это делается для того, чтобы цели, поставленные каждым сотрудником перед самим собой, соответствовали общей цели компании. Перед проведением каждой оценки персонала проводятся беседы с новыми сотрудниками и руководителями, где подробно рассказывается, как заполнять формы, как правильно ставить цели, правильно оценивать наличие той или иной компетенции, говорится о важности данного процесса, о необходимости уделить достаточно времени и сил для заполнения форм и беседы с подчиненными (для руководителей). Декларируются цели оценки персонала, действия, которые будут предприняты по итогам оценки, ответственные за проведение оценки, а

также те люди, к которым можно обратиться с вопросами, если что-то не понятно. Как правило, подобные беседы проводит менеджер по персоналу или менеджер по качеству. Оценка персонала проходит в два этапа:

1. Февраль – март: Проведение оценки по итогам года и обсуждение карьерных задач, постановка целей на следующий год.
2. Июль – Август: промежуточная оценка результатов.

И на первом, и на втором этапе проводится беседа руководителя с сотрудником, или, как ее еще называют, аттестационное интервью.

Аттестационный лист (приложение 1) состоит из шести частей. Сначала идет вводная часть, где указывается имя сотрудника, его должность, подразделение, в котором он работает, имя руководителя, год, регион, район и город. Также прописываются обязанности сотрудника и руководителя на каждом этапе процесса оценки. В первой части происходит непосредственно постановка целей. Но прежде прописаны уровни оценки:

Е – уровень качества работы регулярно превосходит запланированный.

М – уровень качества работы соответствует и может превосходить ожидаемый.

Р - уровень качества работы отчасти соответствует ожидаемому – необходимо дальнейшее развитие.

N – уровень качества работы не соответствует запланированному.

В первой части происходит не только постановка целей, но и оценка текущих результатов, при чем свои комментарии дает не только руководитель, но и сам сотрудник. По итогам достижения/не достижения цели сначала сотрудник сам выставляет себе оценку, а затем оценку выставляет руководитель. Эти оценки обсуждаются во время совместной беседы руководителя и подчиненного. Каждый сотрудник может поставить себе 3 и более целей. Здесь самое важное не количество, а качество их выполнения. В заключении дается общая самооценка результатов работы сотрудников и общая оценка результатов работы сотрудника непосредственным руководителем.

Во второй части сначала также прописываются уровни оценки. Вторая часть посвящена оценке сотрудника на основе ключевых компетенций, всего их шесть:

1. работа с внутренним/внешним клиентом,
2. личные лидерские качества,
3. ориентация на работу в команде,
4. умение общаться и поддерживать отношения,
5. знание требований позиции/бизнеса,
6. руководство людьми (если относится к сфере ответственности).

Но возможно добавить еще одну на усмотрение руководителя и сотрудника. Под компетенцией понимается набор поведенческих характеристик, необходимых для выполнения работы. Каждая компетенция

имеет название и подробное описание тех действий, выполнение которых говорит о наличии данной компетенции у сотрудника. Сотрудник и руководитель могут написать комментарии к каждой компетенции. Например, сотрудник может считать, что для выполнения своих обязанностей ему не обязательно обладать данной компетенцией, но тогда он должен, аргументировано объяснить это своему руководителю. В конце сначала сам сотрудник и его руководитель ставят оценку о наличии у него той или иной компетенции. В заключении выставляется общая самооценка сотрудником уровня ключевых компетенций и общая оценка руководителем уровня ключевых компетенций сотрудника.

В третьей части дается общая оценка руководителем результатов работы и ключевых компетенций.

В четвертой – дается оценка тенденции качества выполнения работы. Эта часть заполняется только руководителем во время оценки качества работы сотрудника по итогам года. Здесь описывается, как качество работы сотрудника развивалось в течение периода от одного до трех лет.

В пятой части ставятся подписи руководителя и сотрудника о проведении процедуры оценки.

Шестая часть посвящена развитию карьеры. Она заполняется во время ежегодной оценки качества работы сотрудника. Здесь также как и вначале указывается имя сотрудника, подразделение, в котором он работает, его должность, имя руководителя, год, регион, район и город, в котором проводится оценка. Далее составляется план развития карьеры. Он составляется совместно руководителем и сотрудником после обсуждения качества работы. При построении плана развития карьеры определяются области для развития, план развития/стратегия и сроки.

В заключении сотруднику необходимо заполнить форму, где он указывает краткие данные о карьерных интересах и своем опыте как внутри данной компании, так и свой предыдущий опыт. Сотрудник должен указать следующие данные о себе:

1. Образование. Сотрудник указывает, начиная с последнего учебного заведения, колледжи и университеты (институты), которые он посещал, указывает специализацию, полученные степени (например, бакалавр, MBA), год получения степени.

2. Опыт работы. Сотрудник указывает, начиная с последнего места работы, позиции, занимаемые им в Kelly и до Kelly (или он может приложить текущее резюме), указывает даты и ключевые достижения.

3. Профессиональная сертификация и членство в организациях (например, ассоциация профессиональных бухгалтеров и пр.)

4. Языковые навыки. Сотрудник указывает язык и степень владения.

5. Краткосрочные (0-3 года) и долгосрочные (3 и более года) карьерные интересы.

6. Желание/нежелание переехать в другой город/страну. Сотрудник указывает также свои предпочтения или ограничения.

7. Желание/нежелание ездить в командировки. В случае положительного ответа сотруднику необходимо также указать процент времени, который он готов проводить в командировках.

8. Дополнительные комментарии.

По итогам оценки принимаются следующие решения:

1. Повышение сотрудника в должности.
2. Перевод сотрудника на другую должность.
3. Создание индивидуального плана карьерного роста.
4. Создания индивидуальной программы тренингов.
5. Пересмотр заработной платы.

Помимо ежегодной оценки персонала в Kelly Services иногда используются различные тесты и Центр оценки. И тесты, и Центр оценки используются только по решению руководства в зависимости от ситуации и не являются регулярными. Причем, тесты могут использоваться для оценки и сотрудников и руководителей, а Центр оценки только для оценки руководящего состава. Последний используется редко из-за своей дороговизны.

Имя сотрудника:	Должность:
Имя руководителя:	Год:

ОСНОВНЫЕ ДАТЫ И КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ

1. Февраль – Март: Проведение оценки по итогам года и обсуждение карьерных задач, планирование ожидаемых показателей на следующий период в 1 год

ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКА

Проведение оценки по итогам года и обсуждение возможностей для карьерного развития

- Заполнить разделы «текущие результаты, комментарии, самооценка и личные сведения» РМР и передать руководителю.
- Принять участие в обсуждении возможностей для карьерного развития и подписать документ по результатам этого обсуждения.

Планирование целей на следующий год и ожидаемых результатов.

- Проанализировать бизнес-план подразделения, прошлогодний РМР и РМР руководителя.
- Разработать новые личные цели и запланировать результаты/ключевые показатели на год.
- Подготовить план развития на следующий год на основе данных по оценке за предыдущий год.
- Проанализировать и подписать новый РМР с руководителем.

ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Проведение оценки качества работы по итогам года и обсуждения возможностей карьерного развития сотрудника

- Проанализировать текущие результаты сотрудника, комментарии и краткие данные о сотруднике, и заполнить раздел «Комментарии руководителя».
- Проставить окончательные оценки по итогам года по результатам работы и ключевым компетенциям.
- Оценить тенденцию качества выполнения работы.
- Запланировать и провести обсуждение с сотрудником его оценки и возможностей карьерного развития и подписать документ о проведении оценки по итогам года.
- Передать заполненный РМР по итогам года Менеджеру по персоналу.

Планирование целей и ожидаемых показателей работы сроком на 1 год вперед

- Дать сотруднику информацию по бизнес-плану подразделения и вашему новому РМР.
- Проанализировать и подписать новый РМР и план развития сотрудника.

2. Июль – Август: Оценка результатов работы за 1-ое полугодие

ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКА

- Заполнить разделы «текущие результаты, комментарии и самооценка» и передать руководителю.
- Принять участие в обсуждении с руководителем оценки качества текущей работы.
- Удостоверить своей подписью, что была проведена оценка качества работы по итогам первого полугодия.

ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Проанализировать текущие результаты работы сотрудника и его комментарии, заполнить раздел комментарии руководителя.
- Проставить баллы по итогам полугодия по результатам работы и по ключевым компетенциям.
- Запланировать и провести обсуждение оценок с сотрудником и подписать документ о проведении обсуждения.

3. Март – Апрель: Процесс планирования преемственности при продвижении сотрудников

ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Быть готовым к обсуждению общего качества работы и карьерных интересов сотрудника, получившего оценку “Уровень качества работы регулярно превосходит запланированный” с оценкой тенденции качества выполнения работы “Отлично”, когда Служба персонала инициирует процесс планирования преемственности при продвижении сотрудников.

УРОВЕНЬ ОЦЕНКИ:

- E – Уровень качества работы регулярно превосходит запланированный
- M – Уровень качества работы соответствует и может превосходить ожидаемый
- R – Уровень качества работы отчасти соответствует ожидаемому – необходимо дальнейшее развитие
- N – Уровень качества работы не соответствует запланированному

ЧАСТЬ I. – РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Цель	Ожидаемые результаты/Ключевые показатели	Текущие результаты
Комментарии сотрудника:		
Комментарии руководителя:		
	Самооценка сотрудника:	Оценка руководителя:

Цель	Ожидаемые результаты/Ключевые показатели	Текущие результаты
Комментарии сотрудника:		
Комментарии руководителя:		
	Самооценка сотрудника:	Оценка руководителя:

Цель	Ожидаемые результаты/Ключевые показатели	Текущие результаты
Комментарии сотрудника:		
Комментарии руководителя:		
	Самооценка сотрудника:	Оценка руководителя:

Цель	Ожидаемые результаты/Ключевые показатели	Текущие результаты
Комментарии сотрудника:		
Комментарии руководителя:		
	Самооценка сотрудника:	Оценка руководителя:

Цель	Ожидаемые результаты/Ключевые показатели	Текущие результаты
Комментарии сотрудника:		
Комментарии руководителя:		
	Самооценка сотрудника:	Оценка руководителя:

ОБЩАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ

Общая самооценка результатов работы сотрудником:		Выводы сотрудника:
Общая оценка результатов работы руководителем:		Выводы руководителя:

УРОВЕНЬ ОЦЕНКИ

Е – Уровень качества работы регулярно превосходит запланированный
М – Уровень качества работы соответствует и может превосходить ожидаемый
R – Уровень качества работы отчасти соответствует ожидаемому – необходимо дальнейшее развитие
N – Уровень качества работы не соответствует запланированному

ЧАСТЬ II. – КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Работа со внутренним/внешним клиентом			
<p>Поддерживает регулярный контакт с клиентами с целью понимания их потребностей.</p> <p>Выполняет и/или перевыполняет требования и пожелания клиентов.</p> <p>Использует системы оценки удовлетворенности клиента.</p> <p>Принимает от лица Kelly взвешенные деловые решения, которые позволяют учитывать потребности клиента.</p> <p>Стремится сохранять долгосрочные отношения с клиентами.</p>			
Комментарии сотрудника:			
Комментарии руководителя:			
Самооценка сотрудника:		Оценка руководителя:	

Личные лидерские качества			
<p>Выполняет миссию компании.</p> <p>Показывает хороший пример и использует правильные модели поведения.</p> <p>Положительно влияет на окружающих.</p> <p>Демонстрирует способность адаптироваться к изменяющейся рабочей обстановке.</p> <p>Улучшает профессиональные навыки путем использования различных развивающих инструментов.</p> <p>Демонстрирует профессиональную зрелость.</p> <p>Интересуется мнением окружающих о своей работе и использует эту информацию для профессионального роста.</p>			
Комментарии сотрудника:			
Комментарии руководителя:			
Самооценка сотрудника:		Оценка руководителя	

Ориентация на работу в команде			
<p>Продуктивно работает в команде. Демонстрирует навыки совместной работы. Открыт для других точек зрения и указаний. При необходимости играет в команде активную роль. Можно рассчитывать, что он/она выполнит свою часть работы.</p>			
Комментарии сотрудника:			
Комментарии руководителя:			
Самооценка сотрудника:		Оценка руководи- теля:	

Умение общаться и поддерживать отношения			
<p>Эффективно общается (в устной и письменной форме) с сотрудни- ками всех уровней. Вносит полезный вклад при участии в дискуссиях и проектах. Эффективно строит отношения. Стремится к взаимовыгодному разрешению проблем. С уважением относится к людям вне зависимости от их происхожде- ния, национальности и предыдущего опыта. Достоинно ведет себя при разрешении конфликтов.</p>			
Комментарии сотрудника:			
Комментарии руководителя:			
Самооценка сотрудника:		Оценка руководи- теля:	

Знание требований пози- ции/Бизнеса			
<p>Демонстрирует формальное и/или функциональное понимание своей роли. Предлагает инновационные подходы к решению деловых задач. Разрабатывает и/или выполняет стандартизированные процедуры для достижения отличных результатов бизнеса. Знает проблемы бизнеса и организационные вопросы. Понимает и демонстрирует финансовую ответственность.</p>			
<p>Если относится к сфере ответственности: Использует знание Kelly и индустрии по подбору персонала для при- нятия обоснованных деловых решений.</p>			

Понимает условия рынка/экономики и их влияние на Kelly и наших клиентов.			
Комментарии сотрудника:			
Комментарии руководителя:			
Самооценка сотрудника:		Оценка руководи- теля:	

Руководство людьми (если относится к сфере ответственности)			
Ставит перед персоналом измеряемые цели и задачи, связанные с выполнением бизнес-плана.			
Устанавливает и проводит в жизнь высокие стандарты качества работы для сотрудников.			
Обучает, мотивирует, тренирует и развивает других.			
Контролирует и руководит процессами управления качеством работы и развития карьеры сотрудников.			
Дает своевременную и конструктивную оценку работы, способствующую дальнейшему развитию.			
Создает позитивный рабочий климат для сотрудников.			
Привлекает команду к принятию ключевых решений для обеспечения высокого уровня вовлеченности и заинтересованности.			
Комментарии сотрудника:			
Комментарии руководителя:			
Самооценка сотрудника:		Оценка руководи- теля:	

Другое:			
Комментарии сотрудника			
Комментарии руководителя:			
Самооценка сотрудника:		Оценка руководи- теля:	

ОБЩАЯ ОЦЕНКА КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Общая самооценка сотрудником уровня ключевых компетенций:		Выводы сотрудника:
Общая оценка руководителем уровня ключевых компетенций:		Выводы руководителя:

ЧАСТЬ III. – ОБЩАЯ ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ

Общая оценка руководителем результатов работы и ключевых компетенций (отметить в одной клетке): Должна совпадать с данными выше оценками.	
РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ <input type="checkbox"/> E – Уровень качества работы постоянно превосходит ожидаемый. <input type="checkbox"/> M – Уровень качества работы соответствует и может превосходить ожидаемый. <input type="checkbox"/> R – Уровень качества работы отчасти соответствует ожидаемому. <input type="checkbox"/> N – Уровень качества работы не соответствует ожидаемому.	КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ <input type="checkbox"/> E – Уровень качества работы постоянно превосходит ожидаемый. <input type="checkbox"/> M – Уровень качества работы соответствует и может превосходить ожидаемый. <input type="checkbox"/> R – Уровень качества работы отчасти соответствует ожидаемому. <input type="checkbox"/> N – Уровень качества работы не соответствует ожидаемому.

ЧАСТЬ IV. – ОЦЕНКА ТЕНДЕНЦИИ КАЧЕСТВА ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Заполняется руководителем во время оценки качества работы по итогам года (отметить один пункт): (Описывает то, как качество работы сотрудника развивалось в течение периода от одного до трех лет.)
<input type="checkbox"/> Отличное – постоянно высокое качество выполнения работы. <input type="checkbox"/> Соответствующее – постоянно хорошее, стабильное качество работы. <input type="checkbox"/> Понижающееся – неустойчивый или низкий уровень качества. <input type="checkbox"/> Недавно начал работать – работает в этом качестве менее одного года.

**ЧАСТЬ V. – ПОДПИСИ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОТРУДНИКА О
ПРОВЕДЕНИИ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ**

**ПЛАН РАЗВИТИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ СОСТАВЛЕН И ПЕРЕ-
СМОТРЕН**

(Начало года или, для нового сотрудника, время приема на работу)

Дата: _____ Подпись руководителя: _____

Дата: _____ Подпись сотрудника: _____

**ОБЗОР КАЧЕСТВА РАБОТЫ ПО ИТОГАМ ПОЛУГОДИЯ И ОБ-
СУЖДЕНИЕ ПРОВЕДЕНЫ**

(Июль – Август)

Дата: _____ Подпись руководителя: _____

Дата: _____ Подпись сотрудника: _____

**ОБЗОР КАЧЕСТВА РАБОТЫ ПО ИТОГАМ ГОДА И ОБСУЖДЕ-
НИЕ ПРОВЕДЕНЫ**

(Март-Апрель)

Дата: _____ Подпись руководителя: _____

Дата: _____ Подпись сотрудника: _____

**ЧАСТЬ VI. – РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ (ЗАПОЛНЯЕТСЯ ВО ВРЕМЯ
ЕЖЕГОДНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РАБОТЫ)**

Имя сотрудника:	Должность:
Имя руководителя:	Год:
Отдел/ Подразделение:	Регион/Район/Город:

План развития карьеры

План развития: Сотрудник и руководитель заполняют этот раздел после совместного обсуждения качества работы.

Области для развития	План развития/Стратегия	Сроки

Краткие данные о карьерных интересах и опыте сотрудника:

Образование: Начиная с последнего учебного заведения, перечислите колледжи и университеты, которые Вы посещали; укажите специализацию; полученные степени (например, бакалавр, MBA); год получения степени:

Опыт работы: Начиная с последнего места, перечислите позиции, занимаемые в Kelly и до Kelly (или приложите текущее резюме). Укажите даты и ключевые достижения.

Профессиональная сертификация и членство в организациях (ассоциации профессиональных бухгалтеров и пр.):

Языковые навыки (язык и степень владения):

Краткосрочные (0-3 года) и долгосрочные (3 и более года) карьерные интересы:

Хотите ли Вы переехать? Есть ли предпочтения или ограничения?

Хотите ли вы ездить в командировки? Если да, то какой процент времени?

Дополнительные комментарии:

Рекомендуемая литература

1. Аширов Д. А. Управление персоналом. - М.: Проспект 2004.
2. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможности его использования в России. – М: РАГС, 1998 г.
3. Баткаева И. А. Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике. - М. ГАУ, 1994.
4. В. Травин, В.А Дятлов. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995.
5. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. М. Дело. 1992.
6. Денисов В.А., Филиппов А.В. Управление персоналом в корпорациях. – М: Недра, 1999 г.
7. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. _ М: Центр, 1998 г.
8. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом. – М.: Приор, 1998 г.
9. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Нижний Новгород: НИМБ, 1997.
10. Иванцевич Д. С., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.
11. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. М.: Экзамен, 2003.
12. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента. – Казань, 1998 г.
13. Персонал как руководитель организацией. Пер. с англ. Под ред. В. А. Питателова. М.: Дека, 1992.
14. Подбор сотрудников: Учебное пособие: Пер. с англ. М.: ДеКа, 1994.
15. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М: Аспект пресс, 1999 г.
16. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 1999 г.
17. Тишина Е.В. Управление персоналом. Российская академия наук. Ин-т проблем региональной эк-ки. – СПб, 1999 г.
18. Уитмор Джон. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом. – М: Финансы и Статистика, 2000 г.
19. Хант Д. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджеров. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
20. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2000 г.
21. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом. – М, 1998 г.
22. Аширов Д. А. Управление персоналом. - М.: Проспект 2004.

23. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможности его использования в России. – М.: РАГС, 1998 г.
24. Баткаева И. А. Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике. - М. ГАУ, 1994.
25. В. Травин, В.А Дятлов. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995.
26. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. М. Дело. 1992.
27. Денисов В.А., Филиппов А.В. Управление персоналом в корпорациях. – М: Недра, 1999 г.
28. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. _ М: Центр, 1998 г.
29. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом. – М.: Приор, 1998 г.
30. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Нижний Новгород: НИМБ, 1997.
31. Иванцевич Д. С., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.
32. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. М.: Экзамен, 2003.
33. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента. – Казань, 1998 г.
34. Персонал как руководитель организацией. Пер. с англ. Под ред. В. А. Питателова. М.: Дека, 1992.
35. Подбор сотрудников: Учебное пособие: Пер. с англ. М.: ДеКа, 1994.
36. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М: Аспект пресс, 1999 г.
37. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 1999 г.
38. Тишина Е.В. Управление персоналом. Российская академия наук. Ин-т проблем региональной эк-ки. – СПб, 1999 г.
39. Уитмор Джон. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом. – М: Финансы и Статистика, 2000 г.
40. Хант Д. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджеров. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
41. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2000 г.
42. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом. – М, 1998 г.