



ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

95 Управление персоналом

В. М. Маслова

АКАДЕМИЧЕСКИЙ КУРС

УМО
рекомендует



Учебник
Практикум
2-е издание



БАКАЛАВР

Юрайт
ИЗДАТЕЛЬСТВО

biblio-online.ru



95
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В. М. Маслова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

2–е издание, переработанное и дополненное

*Допущено Советом Учебно–методического объединения
по образованию в области менеджмента в качестве учебника
для бакалавров по специальности 080401 «Экономика труда»*

Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru



Москва ■ Юрайт ■ 2015

Автор:

Маслова Валентина Михайловна — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом заочного факультета менеджмента и бизнес-информатики Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Рецензенты:

Блинов А. О. — профессор, доктор экономических наук, заместитель декана факультета магистерской подготовки Заочного финансово-экономического института Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;

Аперьян В. Е. — доктор экономических наук, профессор кафедры управления персоналом Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов РФ.

Маслова, В. М.

М31

Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 492 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-3930-9

Издание представляет собой курс управления персоналом, соответствующий Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

В учебнике рассмотрены вопросы управления персоналом: понятие трудовых ресурсов и персонала организации; регулирование социально-трудовых отношений персонала; система управления персоналом; стратегическое управление персоналом; процесс подбора, отбора и введения в должность работников; управление мотивацией и стимулированием трудового поведения; управление развитием персонала; формирование и продвижение корпоративной культуры в организации; методы оценки результативности персонала организации; связи с общественностью в управлении персоналом; кадровое делопроизводство в организации; оценка результатов работы по управлению персоналом.

Ориентирован на компетентностный подход в обучении, что позволит после изучения курса сформировать у обучающихся профессиональные компетенции, необходимые им в успешной практической деятельности.

Для бакалавров, магистрантов, аспирантов экономических вузов, слушателей дополнительного профессионального образования и специалистов по управлению персоналом.

УДК 658
ББК 65.290-2я73

Оглавление

Предисловие	8
Глава 1. Персонал организации как объект управления	12
1.1. Понятия «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал работника»	12
1.1.1. Трудовые ресурсы и их состав	12
1.1.2. Трудовой потенциал работника.....	17
1.2. Основные характеристики персонала организации.....	18
1.2.1. Понятие персонала организации.....	18
1.2.2. Численность и структура персонала	20
1.3. Трудовые коллективы и их роль в управлении организацией.....	24
1.3.1. Характеристика трудовых коллективов	24
1.3.2. Участие трудовых коллективов в управлении организацией	27
1.4. Управление конфликтами в трудовых коллективах	30
1.4.1. Конфликты в трудовых коллективах	30
1.4.2. Предупреждение и разрешение конфликтов	36
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	<i>43</i>
<i>Практическое задание.....</i>	<i>44</i>
Глава 2. Регулирование социально-трудовых отношений персонала организации	47
2.1. Содержание социально-трудовых отношений персонала организации	47
2.1.1. Субъекты социально-трудовых отношений	48
2.1.2. Предметы социально-трудовых отношений	50
2.1.3. Типы социально-трудовых отношений.....	52
2.2. Коллективно-договорное регулирование отношений персонала	56
2.2.1. Понятие и функции коллективного договора	56
2.2.2. Стороны коллективного договора	59
2.2.3. Разработка и утверждение коллективного договора.....	63
2.2.4. Коллективные трудовые споры	68
2.2.5. Соглашение в социально-трудовой сфере	72
2.3. Трудовой договор и трудовая функция работника	74
2.3.1. Содержание трудового договора	74

2.3.2. Трудовая функция — основа трудового договора .. 78	
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	79
Глава 3. Система управления персоналом	
организации	82
3.1. Принципы и методы системы управления персоналом	82
3.1.1. Понятие управления персоналом	82
3.1.2. Принципы управления персоналом	85
3.1.3. Методы управления персоналом	89
3.2. Основные элементы системы управления персоналом	93
3.2.1. Системный подход к управлению персоналом	93
3.2.2. Содержание элементов системы управления персоналом	94
3.3. Организационная структура управления персоналом	103
3.3.1. Процесс построения организационной структуры управления персоналом	103
3.3.2. Основные задачи и функции службы управления персоналом	107
3.3.3. Численность персонала кадровой службы	110
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	112
Глава 4. Стратегическое управление персоналом	
организации	115
4.1. Кадровая политика — основа формирования стратегии управления персоналом	115
4.1.1. Основы кадровой политики организации	115
4.1.2. Виды кадровой политики	122
4.2. Стратегия управления персоналом	127
4.3. Планирование кадрового обеспечения организации	130
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	134
Глава 5. Процесс подбора, отбора и введения в должность персонала организации	136
5.1. Маркетинг персонала	136
5.1.1. Основы маркетинга персонала	136
5.1.2. Самомаркетинг и его направления	144
5.1.3. Порядок составления резюме	149
5.2. Найм персонала и его виды	154
5.2.1. Процедура подбора и отбора персонала	154
5.2.2. Собеседование	159
5.2.3. Конкурсное избрание персонала	163
5.2.4. Прием сотрудника на работу по совместительству	166
5.2.5. Кадровая безопасность в организации	170
5.3. Адаптация новых работников	176
5.3.1. Понятие адаптации	176
5.3.2. Виды и формы трудовой адаптации	181

5.4. Управление высвобождением персонала.....	183
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	191
<i>Деловая игра</i>	192
Глава 6. Управление мотивацией и стимулированием трудового поведения.....	194
6.1. Основные понятия и теории мотивации персонала.....	194
6.1.1. Сущность мотивации трудовой деятельности	194
6.1.2. Теории мотивации персонала.....	198
6.2. Комплексная система мотивации персонала.....	204
6.2.1. Принципы и функции мотивации персонала	204
6.2.2. Компоненты и инструменты системы мотивации персонала	209
6.3. Виды стимулирования труда и их основное содержание	215
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	220
Глава 7. Управление обучением и развитием персонала	222
7.1. Организация профессионального обучения и повышения квалификации.....	222
7.1.1. Корпоративное обучение и развитие персонала...	222
7.1.2. Коучинг как форма обучения	232
7.1.3. Особенности дистанционного обучения	237
7.1.4. Оценка эффективности обучения.....	238
7.2. Становление и развитие деловой карьеры	243
7.2.1. Понятие и виды деловой карьеры.....	243
7.2.2. Управление деловой карьерой	251
7.3. Формирование кадрового резерва и работа с ним	256
7.3.1. Этапы формирования кадрового резерва.....	256
7.3.2. Работа с кадровым резервом.....	264
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	268
Глава 8. Формирование и продвижение корпоративной культуры в организации	270
8.1. Сущность и основные этапы коммуникационного процесса	270
8.1.1. Коммуникации и управление ими	270
8.1.2. Формы коммуникации и их содержание.....	273
8.2. Создание корпоративной культуры.....	284
8.2.1. Основы формирования корпоративной культуры ...	284
8.2.2. Укрепление корпоративной культуры в организации	292
8.3. Этика деловых отношений.....	296

8.3.1. Профессиональная этика	296
8.3.2. Деловой этикет	298
8.3.3. Стиль руководства	301
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	309
Глава 9. Методы оценки результативности персонала организации	313
9.1. Роль оценки персонала в системе управления персоналом	313
9.1.1. Понятие оценки персонала.....	313
9.1.2. Критерии оценки персонала	315
9.1.3. Виды оценочных шкал	319
9.2. Основные методы оценки персонала.....	321
9.2.1. Управление по целям (УПЦ) – Management by objectives (МВО)	322
9.2.2. Управление результативностью (УР) – Performance Management (РМ)	323
9.2.3. Ассесмент-центр (групповой и индивидуальный).....	323
9.2.4. Метод «360 градусов»	325
9.2.5. Экспресс-оценка персонала	330
9.3. Традиционная система оценки персонала – аттестация.....	334
9.3.1. Сущность аттестации персонала	334
9.3.2. Подготовка и проведение аттестации персонала	335
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	338
Глава 10. Связи с общественностью в управлении персоналом	340
10.1. Понятие и основные направления связей с общественностью в управлении персоналом	340
10.1.1. Создание системы PR в управлении персоналом.....	340
10.1.2. Профессиональные и личностные качества PR-специалиста.....	349
10.1.3. Правовые основы PR-деятельности	351
10.2. Инструменты связей с общественностью в управлении персоналом.....	354
10.2.1. Отношения со средствами массовой информации.....	354
10.2.2. Средства корпоративных связей с общественностью	357
10.2.3. Подготовка и проведение специальных мероприятий.....	360

10.3. Оценка эффективности PR-деятельности в управлении персоналом.....	364
10.3.1. Критерии оценки PR в управлении персоналом ..	364
10.3.2. Рекомендации по организации эффективной работы службы в управлении персоналом	367
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	370
Глава 11. Кадровое делопроизводство в организации.....	373
11.1. Состав документации управления персоналом.....	373
11.1.1. Понятие кадровой документации.....	373
11.1.2. Состав и структура документации кадровой службы	376
11.2. Правила оформления и создания кадровых документов.....	378
11.2.1. Правила оформления кадровых документов.....	378
11.2.2. Правила создания кадровых документов.....	393
11.3. Организация хранения документов по кадрам (личному составу).....	405
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	408
Глава 12. Оценка результатов работы по управлению персоналом	410
12.1. Анализ эффективности управления персоналом	410
12.1.1. Затраты на персонал.....	410
12.1.2. Оценка эффективности управления персоналом.....	413
12.2. Аудит управления персоналом.....	421
12.2.1. Понятие аудита управления персоналом.....	421
12.2.2. Проведение аудита управления персоналом	425
12.3. Профессиональные объединения в области управления персоналом.....	431
12.3.1. Национальный союз кадровиков	431
12.3.2. Российская ассоциация специалистов по персоналу	436
12.3.3. Ассоциация консультантов по подбору персонала	438
12.3.4. Клуб специалистов по управлению персоналом	440
12.4. Зарубежный опыт управления персоналом.....	441
12.4.1. Опыт Китая	441
12.4.2. Опыт Японии	444
<i>Вопросы, задания и тесты</i>	450
Приложения.....	454
Ответы к тестам.....	490
Список литературы.....	491

Предисловие

В последние десятилетия в современной практике отмечается устойчиво растущий интерес ученых и специалистов к совершенствованию системы управления персоналом. Об этом свидетельствует большое количество публикаций, диссертаций, отражающих востребованность обществом учебно-методических и практических рекомендаций в сфере развития управления персоналом. Появление новых периодических изданий и образование профессиональных объединений в области управления персоналом, обсуждающих проблемы развития данного направления, говорят об актуальности в бизнес-сообществе управления персоналом.

Учебник «Управление персоналом» ориентирован на выполнение требований Федеральных государственных образовательных стандартов третьего поколения (ФГОС-З) для освоения базовых образовательных программ бакалавриата и магистратуры по направлениям «Управление персоналом», «Экономика» и «Менеджмент», а также студентов, обучающихся по традиционной программе специалитета.

Особенностью учебника является компетентностный подход, который обеспечит формирование профессиональных компетенций у бакалавров, магистров и специалистов.

В результате изучения дисциплины «Управление персоналом» бакалавры, магистры и специалисты должны:

знать

- основы управления персоналом в системе управления организацией;
- принципы и методы управления персоналом;
- место трудового потенциала в системе управления персоналом;
- основные требования к подбору и отбору персонала;
- основные элементы управления деловой карьерой;
- методы оценки персонала;
- формы и виды обучения работников;
- основы трудовой мотивации;

уметь

- разбираться в правовом поле социально-трудовых отношений;
- проводить анализ содержания и требований к работе;
- управлять карьерным продвижением;
- работать с документами в области кадрового делопроизводства;
- организовывать оценочные процедуры на соответствие работников занимаемым должностям и выявление персональных качеств, необходимых в трудовой деятельности;

владеть

- понятийным аппаратом в области управления персоналом;
- основными технологиями управления персоналом (разработка системы управления персоналом; стратегии управления персоналом и т.п.);
- навыками применения современных инструментов управления персоналом для решения практических задач;
- современными методами сбора, обработки, анализа и прогнозирования информации в области управления персоналом;
- навыками подготовки и принятия решений в сфере социально-трудовой деятельности и повышения на этой основе адаптированности к требованиям современного рынка труда.

Изучение дисциплины «Управление персоналом» основывается на знаниях, полученных в ходе освоения таких дисциплин, как «Экономическая теория», «Трудовое право», «Менеджмент организации», «Статистика» и др.

Материалы данного учебника могут быть использованы при изучении дисциплин: «Экономика управления персоналом», «Экономика трудовых ресурсов», «Кадровое делопроизводство», «Связи с общественностью в управлении персоналом», «Организационное поведение» и др.

При подготовке учебника «Управление персоналом» использовались работы известных ученых и практиков в области управления персоналом: Вучкович-Стадник А., Горшина А. П., Кибанова А. Я., Колосовой Р. П., Митрофанова В. В., Одегова Ю. Г., Пугачева В. П., Шекшни С. В., Щур-Трухановича Л. В. и др.

Учебник состоит из двенадцати глав. В главе 1 «Персонал организации как объект управления» рассматриваются понятия «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал работ-

ника»; представлены основные характеристики персонала организации; дана характеристика трудовых коллективов и их роль в управлении организацией; охарактеризованы основы конфликта в организации; исследованы причины, вызывающие конфликты, и методы их разрешения. В главе 2 «Регулирование социально-трудовых отношений персонала организации» излагается содержание социально-трудовых отношений работников организации, подчеркивается роль коллективно-договорных отношений в установлении социального партнерства. В главе 3 «Система управления персоналом организации» акцентируется внимание на принципах и методах управления персоналом; дана организационная структура управления персоналом. Глава 4 «Стратегическое управление персоналом организации» посвящена основам формирования стратегии управления персоналом и планированию кадрового обеспечения организации. В главе 5 «Процесс подбора, отбора и введения в должность персонала организации» раскрываются понятия «маркетинг персонала» и «самомаркетинг»; представлена процедура подбора, отбора и высвобождения персонала; рассмотрена безопасность с точки зрения управления персоналом. В главе 6 «Управление мотивацией и стимулированием трудового поведения» раскрываются сущность мотивации трудовой деятельности и теории мотивации персонала, а также виды стимулирования труда и их основное содержание. Глава 7 «Управление обучением и развитием персонала» представляет вопросы организации профессионального обучения и развития работников, управления деловой карьерой, а также формирования кадрового резерва и работы с ним. В главе 8 «Формирование и продвижение корпоративной культуры в организации» рассматривается сущность и основные этапы коммуникационного процесса; представлена структура формирования корпоративной культуры и ее продвижение; акцентировано внимание на основных элементах профессиональной этики. Глава 9 «Методы оценки результативности персонала организации» раскрывает роль оценки персонала в системе управления персоналом и содержание основных методов оценки персонала в современной практике. В главе 10 «Связи с общественностью в управлении персоналом» даются понятие и основные направления внутреннего PR; инструменты внутренней PR-работы и оценка эффективности этого нового направления в системе управления персоналом. В гла-

ве 11 «Кадровое делопроизводство в организации» детально представлены состав документации и правила оформления кадровых документов, а также организация их хранения. Заключительная, глава 12 «Оценка результатов работы по управлению персоналом» в первой части представляет анализ эффективности работы по управлению персоналом. Вторая часть посвящена знакомству с профессиональными объединениями в области управления персоналом, деятельность которых помогает специалистам развивать и совершенствовать свою деятельность, являясь членами этих объединений. Опыт зарубежных стран в управлении персоналом также поможет выявить достоинства и недостатки в направлениях деятельности российских компаний.

В качестве вспомогательного материала учебник содержит 20 приложений, на которые имеются ссылки в тексте.

Учебник «Управление персоналом» позволит всем изучающим данный курс сформировать и реализовать в своей практической деятельности необходимые в современной практике компетенции.

Глава 1

ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

После изучения главы 1 обучающийся должен:

знать

- основные понятия, структуру трудовых ресурсов и персонала организации;

- характеристику трудовых коллективов;

уметь

- управлять конфликтами в трудовых коллективах;

- классифицировать трудовые коллективы;

владеть

- основными характеристиками персонала организации;

- методиками разрешения трудовых конфликтов.

1.1. Понятия «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал работника»

1.1.1. Трудовые ресурсы и их состав

Трудовые ресурсы страны — это трудоспособная часть населения, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями для производства материальных благ и услуг. К трудовым ресурсам относятся граждане, как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться (табл. 1.1).

Необходимые для осуществления трудовой деятельности физические и интеллектуальные качества человека зависят от возраста, который выступает определенным критерием, позволяющим выделить из всего населения трудовые ресурсы.

Таблица 1.1

Численность населения России, млн человек¹

Показатели	2002 г.	2010 г.
Численность населения (на конец года)	145,2	142,9
В том числе:		
— мужчины	67,6	66,2
— женщины	77,6	76,7

¹ Россия в цифрах : крат. стат. сб. / Росстат. М., 2011.

Ведущую роль в трудовых ресурсах играет трудоспособное население в трудоспособном возрасте. **Трудоспособное население** — это совокупность лиц, преимущественно в трудоспособном возрасте, способных по своим психофизиологическим данным к участию в трудовой деятельности. На практике различают общую и профессиональную трудоспособность. Общая трудоспособность предполагает наличие у человека физических, психофизических, возрастных данных, определяющих способность к труду и не обуславливающих необходимость специальной подготовки. Профессиональная трудоспособность — это способность к конкретному виду труда, приобретаемая в ходе специального обучения.

В настоящее время в России в соответствии с трудовым законодательством нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяемой правом на получение пенсии, — 54 года для женщин и 59 лет для мужчин. Для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная граница ниже на 5—10 лет. Это касается производств с неблагоприятными, тяжелыми и вредными условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и др.). Во многих развитых странах верхняя граница трудоспособного возраста составляет 64 года. В России же повышение верхней границы ограничено невысокой средней продолжительностью жизни мужчин — до 59 лет. Однако многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться на прежнем месте или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие пенсионеры исключаются из их состава.

Состав трудовых ресурсов представлен на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Состав трудовых ресурсов

Экономически активное население — это часть населения, которая обеспечивает предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных (табл. 1.2).

Термин «безработица» впервые появился в Британской энциклопедии в 1911 г., затем был употреблен в 1915 г. в отчете министерства труда США. В настоящее время безработица есть во всех странах мира в разных объемах, формах, продолжительности.

Безработица — это социально-экономическое явление, при котором часть рабочей силы (экономически активное население) не занято в производстве товаров и услуг. Она выступает как вынужденная незанятость, возникающая вследствие постоянного нарушения равновесия между предложением рабочей силы и спросом на нее как на интегрированном рынке труда, так и в его различных сегментах.

Таблица 1.2

**Численность экономически активного населения,
тыс. человек¹**

Показатели	2009 г.	2010 г.
Экономически активное население — всего	75 658	75 440
В том числе:		
— занятые в экономике	69 285	69 804
— безработные	6373	5636
Мужчины	38 527	38 575
В том числе:		
— занятые в экономике	35 059	35 500
— безработные	3468	3075
Женщины	37 131	36 865
В том числе:		
— занятые в экономике	34 226	34 304
— безработные	2905	2562

¹ Россия в цифрах : крат. стат. сб. / Росстат. М., 2011.

К признанным безработным (имеющим статус безработного и право на пособие) в России относятся трудоспособные (т.е. не являющиеся инвалидами I и II групп) лица трудоспособного возраста (женщины от 15 до 54, мужчины от 15 до 59 лет), не имеющие работы (доходного занятия), зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу и готовые приступить к ней, но служба занятости не может подобрать им подходящую работу в течение 10 дней после первичной регистрации.

Экономически неактивное население — это население, которое не входит в состав экономически активного населения и включает следующие категории:

— лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях, а также получающие пенсии по случаю потери кормильца при достижении ими пенсионного возраста;

— лица, получающие пенсии по инвалидности (I, II, III группы);

— лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками и т.п.;

— лица, отчаявшиеся найти работу, т.е. прекратившие ее поиск;

— лица, у которых нет необходимости работать, независимо от источника дохода.

Структура трудовых ресурсов включает их различные компоненты и характеристики (рис. 1.2).

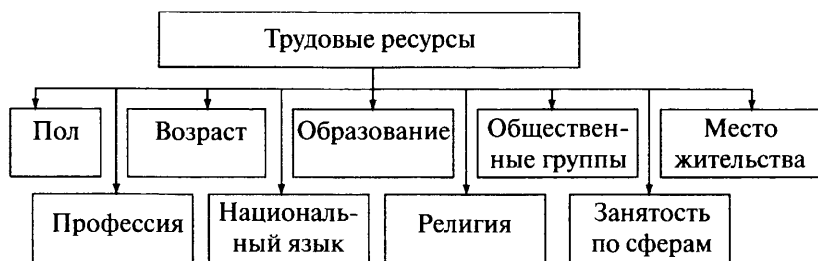


Рис. 1.2. Структура трудовых ресурсов

Рассмотрим отдельные показатели структуры трудовых ресурсов.

Показатель трудовых ресурсов по *полу* имеет важное значение для формирования эффективной структуры занятости по сферам приложения труда в профессионально-отраслевом и территориальном разрезах и определяется путем выявления соотношений мужчин и женщин, занятых в общественном производстве, домашнем и личном хозяйстве, на учебе с отрывом от производства и т.д. Структура трудовых ресурсов по полу различается по территории страны и сферам занятости.

В составе трудовых ресурсов России удельный вес мужчин больше, чем женщин. Это связано с тем, что трудоспособный возраст у мужчин на 5 лет выше. Однако это соотношение меняется по мере увеличения смертности мужчин в трудоспособном возрасте.

Возраст выступает своего рода критерием, позволяющим выделить из всего населения трудовые ресурсы. Необходимые физические и интеллектуальные способности зависят от возраста: в ранний период жизни человека и в пору зрелости они формируются и пополняются, а к старости утрачиваются.

Показатель *образования* трудовых ресурсов определяется средним числом лет обучения, численностью учащихся и студентов, удельным весом специалистов с высшим образованием и т.д. Уровень образования характеризуется такими показателями, как процент грамотности, среднее число лет обучения, распределение населения по группам в зависимости от полученного об-

разования. Приобретенные в процессе обучения знания поднимают средний уровень развития трудовых ресурсов на более высокую ступень.

Общественные группы разнообразны. Это профсоюзы, организации молодежи, спортивные организации, культурные, технические и научные общества.

Профессиональная структура работников организации представляет собой соотношение по профессиям и квалификации, в рамках которого происходит непосредственное соединение средств производства и рабочей силы.

1.1.2. Трудовой потенциал работника

Кроме понятия «трудовые ресурсы», в науке и практике экономики, управления применяется термин **«трудовой потенциал»** общества, организации, отдельного работника. Это понятие является более объемным, разносторонним, поскольку его основой является термин «потенциал» — источник возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели.

Трудовой потенциал представляет собой обобщающую характеристику меры и качества совокупной способности к труду трудовых ресурсов, их динамизм как непрерывный, развивающийся процесс, характеризующий скрытые, не проявившиеся еще возможности или способности в соответствующих сферах жизнедеятельности.

Трудовой потенциал отдельного работника является исходной единицей, образующей основу формирования трудовых потенциалов более высоких структурных уровней: организации, общества в целом.

Трудовой потенциал работника — это совокупность физических и интеллектуальных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в определенных условиях существенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. Следует иметь в виду, что трудовой потенциал отдельного человека — это часть его индивидуального, человеческого потенциала, более широкого и всестороннего, на масштабы и глубину которого влияют разнообразные факторы, такие как способности, воспитание, окружающая среда и др.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. В процессе трудовой деятельности способности работника повышаются по мере накопления новых знаний и навыков, улучшения условий труда. Также они могут уменьшаться при ужесточении режима работы, ухудшения здоровья и т.п.

Трудовой потенциал работника включает:

– психофизиологический потенциал – творческие способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.;

– квалификационный потенциал – объем, глубину и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности, ресурсы рабочего времени, определяющие время занятости в течение года;

– личностный потенциал – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности в сфере труда.

Трудовой потенциал работника зависит от степени взаимного согласования в развитии психофизиологического, квалификационного и личностного потенциалов.

Управление трудовым потенциалом работника в организации должно осуществляться на следующих принципах:

– соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;

– эффективное использование трудового потенциала;

– создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, карьерного роста и расширения умений и навыков работников организации.

1.2. Основные характеристики персонала организации

1.2.1. Понятие персонала организации

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах страны,

региона, отрасли экономики или организации. В рамках отдельной организации наиболее употребляемым понятием является «персонал».

Персонал (от лат. *personalis* — личный) — это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Главный критерий отнесения отдельного индивида к группе «персонал» — его включенность как носителя рабочей силы в трудовые отношения в рамках конкретной организации.

Основными признаками персонала являются:

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

— обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;

— целевая направленность деятельности персонала, т.е. создание работнику условий для достижения целей предприятия.

Обеспечивая единое и комплексное воздействие на персонал организации в целом, управление персоналом:

— во-первых, интегрируется в общую систему управления организацией, увязывая его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием НИР, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;

— во-вторых, включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановки и подготовки кадров, прогнозированию содержания работ и др.;

— в-третьих, предполагает тщательный учет качеств и профессиональных характеристик работников, а также оценку их деятельности;

— в-четвертых, централизует управление трудом в руках одного из руководителей организации, а также осуществляет меры по совершенствованию механизма кадровой работы.

Персонал организации можно рассмотреть по физиологическим, психологическим и социокультурным характеристикам (рис. 1.3).

Основными характеристиками персонала организации являются *численность* и *структура*.

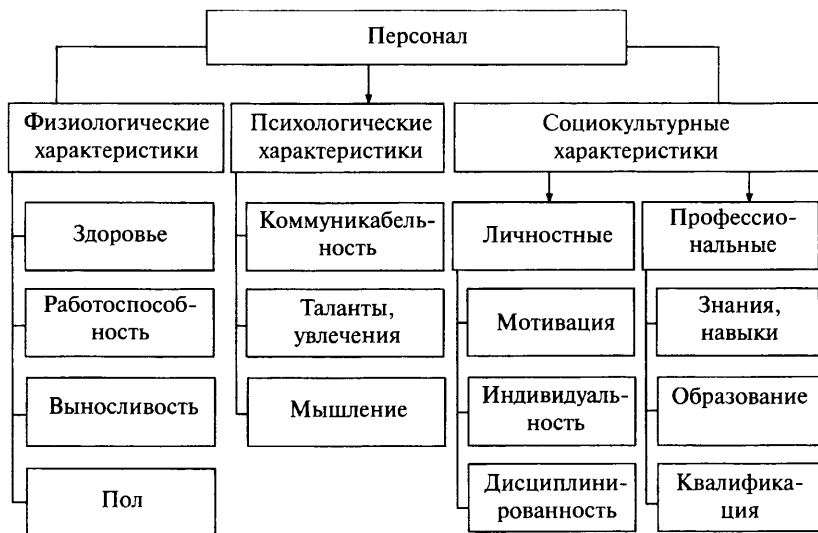


Рис. 1.3. Классификация персонала

1.2.2. Численность и структура персонала

Численность персонала — это экономический, статистический показатель, определяющий количество людей, относящихся к той или иной категории по определенному признаку.

Численность персонала организации зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

В практике учета кадров различают списочный состав, среднесписочный и явочный.

В *списочный состав* персонала организации должны включаться все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также на временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу. В списочном составе работников за каждый календарный день должны быть учтены как фактические работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам.

Для определения численности работников за отчетный период исчисляется *среднесписочная численность*, которая используется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текущей кадров и других показателей.

Среднесписочная численность работников за отчетный месяц исчисляется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, т.е. с 1-го по 31-е число, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца.

Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет численности работников списочного состава, который должен уточняться на основании приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора.

Среднесписочная численность работников за год определяется суммированием среднесписочной численности работников за все месяцы отчетного года и делением полученной суммы на 12.

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

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

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

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

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

— *рабочие* — это работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие под-

разделяются на основных, связанных непосредственно с производством продукции; вспомогательных, связанных с обслуживанием производства;

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

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

— *руководители*, осуществляющие функции управления предприятием. Руководителей условно можно подразделить на три уровня: высший (директор, генеральный директор, управляющий и их заместители); средний (руководители основных структурных подразделений — цехов, отделов, управлений, а также главные специалисты); низовой (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов, мастера).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Анализ структуры персонала должен осуществляться систематически с целью своевременного принятия решений руководителем предприятия и кадровой службой по ее совершенствованию и соответствию решаемым управленческим и производственным задачам.

1.3. Трудовые коллективы и их роль в управлении организацией

1.3.1. Характеристика трудовых коллективов

Результаты работы организации определяются не только усилиями его сотрудников, но и скоординированностью их совместных действий. Поэтому важно, чтобы персонал организации был не просто группой совместно работающих людей, а составлял коллектив.

Коллектив — это группа людей, объединенных общностью целей, задач и методов деятельности.

Рассмотрим виды трудовых коллективов с точки зрения практики управления.

По составу коллективы бывают *однородные* (гомогенные) и *разнородные* (гетерогенные). Эти различия касаются пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и т.д.

Разнородные коллективы более эффективны при решении сложных задач. В то же время однородные лучше решают простые задачи. Чем больше сходство между членами коллектива, тем значительнее влияние, которое они оказывают друг на друга. Однако здесь острее выражена внутренняя конкуренция, такие коллективы более конфликтны. Тем не менее эффективный коллектив должен состоять из непохожих личностей.

По статусу коллективы можно разделить на *официальные* и *неофициальные*.

В официальном персонал предприятия или подразделения оформлен юридически и действует в рамках закона. В неофициальном — сотрудничает по желанию данной группы людей.

По характеру внутренних связей различаются *формальные* и *неформальные* коллективы. Формальные связи определяются приказами и распоряжениями руководства, а неформальные коллективы складываются спонтанно. Образование неформальных коллективов имеет ряд причин:

- стремление удовлетворить потребность в принадлежности;
- возможность прямого обращения за помощью к коллегам;
- потребность в защите от неблагоприятного внешнего окружения;

— потребность в доступе к неформальному каналу информации;

— склонность к взаимодействию с теми, кто рядом, взаимные симпатии, взаимоуважение.

Сила неформального коллектива состоит в том, что его невозможно юридически и организационно уловить и привязать к нормам и правилам.

По срокам существования коллективы подразделяются на *временные*, предназначенные для решения разовой задачи, и *постоянные*.

В соответствии с функциями выделяют коллективы по *видам деятельности*.

Реализация тех или иных функций предполагает определенную степень внутриколлективного разделения труда. В одних коллективах оно существует только как количественное, создающее возможность полной взаимозаменяемости работников. В других — имеет место специфика отдельных видов труда, что делает взаимозаменяемость ограниченной.

По размерам коллективы подразделяются на *малые* и *большие*. В большом коллективе каждый выполняет широкий круг обязанностей, понятнее связь индивидуальных и общих задач, легче удовлетворить свою потребность в аудитории, получить необходимый совет, но больше отдаленность исполнителя от руководства. Большие группы экономичнее, особенно при выполнении простых повторяющихся операций. Члены малых коллективов поддерживают между собой еще и дружеские контакты. Малый коллектив проще превратить в хорошо взаимодействующее целое.

Особой разновидностью коллектива, характеризующейся повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией, частой совместной работой, является команда. Она создается для решения конкретных задач или выполнения отдельных функций, проектов и объединяет лиц с разнообразными знаниями и навыками, дает им возможность учиться друг у друга, обеспечивает взаимную поддержку. Команда обычно независима от основного коллектива, а иногда полностью автономна.

Коллектив — это итог развития группы. Но коллективы не остаются на одном и том же уровне развития. Чем более развит коллектив, тем более высоких результатов он способен достичь.

Для оценки уровня развития коллектива предприятия рассмотрим структуру характеристик коллектива (рис. 1.4).

Общая характеристика коллектива — это уровень его развития, который отражает способность коллектива ставить реальные цели, формировать структуру индивидуальных целей, соответствующих общим, строить и грамотно изменять структуру взаимодействий и взаимоотношений, обеспечивающих эффективное достижение конечных целей предприятия.

Уровень развития коллектива определяется тремя характеристиками:

- ориентированность на цели;
- организованность;
- сплоченность.

Ориентированность на цели. У коллектива имеются три типа целей: достижения в текущей деятельности; развитие предприятия; саморазвитие коллектива. Ориентированность на достижения в текущей деятельности характеризует готовность членов коллектива прикладывать усилия, для того чтобы максимально использовать имеющийся потенциал предприятия. Ориентированность на развитие предприятия показывает, как существующие в коллективе отношения стимулируют активность его членов на совершенствование организации и методов работы. Ориентированность на саморазвитие коллектива показывает, в какой мере существующие в коллективе отношения способны стимулировать активность его членов в повышении профессионального и культурного уровня.

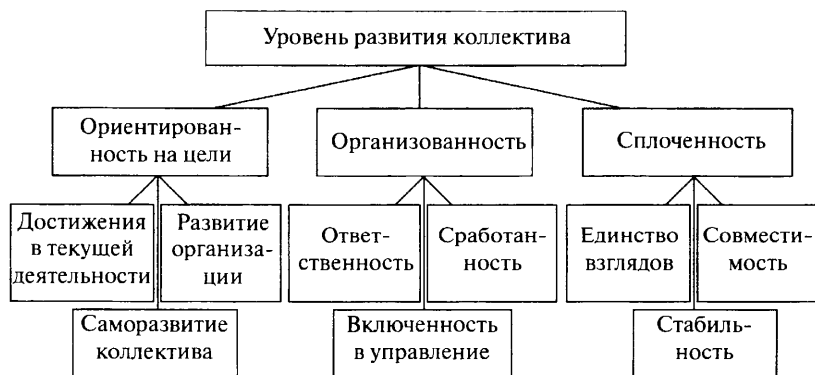


Рис. 1.4. Структура характеристик коллектива

Организованность. Под организованностью коллектива понимается его способность формировать рациональную структуру совместных действий и гибко перестраивать ее в изменяющихся условиях. Она зависит от ответственности, сработанности и включения в управление членов коллектива. Ответственность характеризует, насколько добросовестно относятся члены коллектива к выполнению своих обязанностей без контроля руководителя, а также их готовность нести ответственность за выполнение новых функций, не входящих в их обязанности. Сработанность коллектива говорит о его готовности в случае необходимости самостоятельно согласовывать действия друг с другом. В данном случае вероятность успеха коллектива будет высокой. Включенность в управление предприятием характеризует степень влияния членов коллектива на принимаемые решения руководителя.

Сплоченность коллектива. Эта характеристика отражает его способность противостоять внутренним и внешним угрозам, отрицательно влияющим на деятельность организации. Сплоченность коллектива способна сохранять рациональную структуру взаимодействия. Она зависит от единства взглядов, совместимости и стабильности. Единство взглядов показывает степень принятия членами коллектива его задач и способов их достижения. Это проявляется в совпадении мнений, оценок, позиций персонала предприятия к совместной работе. Совместимость коллектива выражается в существующих отношениях между работниками, которые могут нести в себе потенциальную угрозу возникновения конфликтов. Стабильность коллектива отражает степень привлекательности работы для ее членов.

1.3.2. Участие трудовых коллективов в управлении организацией

Право работников на участие в управлении организацией непосредственно или через свои представительные органы регулируется Трудовым кодексом РФ (ст. 52), иными федеральными законами, учредительными документами, коллективным договором.

Трудовые коллективы участвуют в управлении организациями на основе принципов:

— гармоничного сочетания интересов государства, общества, коллектива и личности;

— единоначалия администрации в сочетании с широким участием трудящихся в управлении;

— единства прав и обязанностей трудового коллектива;

— неуклонного соблюдения трудовой, производственной и государственной дисциплины, охраны прав и законных интересов каждого члена коллектива;

— всемерного развития трудовой, общественно-политической активности и творческой инициативы членов коллектива, их участия в осуществлении полномочий трудового коллектива, создании условий для всестороннего развития личности;

— коллективного обсуждения и решения вопросов деятельности предприятий, учреждений, организаций;

— развития критики и самокритики, всесторонней оценки деятельности должностных лиц и других членов коллектива, повышения ответственности членов коллектива за выполнение стоящих перед ним задач;

— гласности, систематической информации членов коллектива о деятельности предприятий, учреждений, организаций, учета общественного мнения.

Трудовые коллективы играют большую роль в управлении организацией, а именно:

— участвуют в разработке и обсуждении проектов перспективных и текущих планов экономического и социального развития (планов работы) предприятий, учреждений, организаций. Проекты указанных планов представляются на утверждение после рассмотрения их трудовыми коллективами;

— разрабатывают и принимают встречные планы, учитывающие дополнительные резервы и возможности;

— осуществляют меры по выполнению планов и договорных обязательств, укреплению финансового состояния;

— утверждают и осуществляют мероприятия по повышению производительности труда, эффективности производства, качества работы и выпускаемой продукции;

— заслушивают администрацию о ходе выполнения планов и договорных обязательств, о причинах изменения планов, результатах производственно-хозяйственной деятельности и дают соответствующие рекомендации, а в необходимых случаях доводят их до сведения вышестоящих органов;

— участвуют в разработке коллективных договоров, обсуждают их и принимают по ним решения, уполномочивают профсоюзные комитеты предприятий и организаций подписать эти договоры;

— осуществляют меры по обеспечению выполнения коллективных договоров;

— заслушивают отчеты администрации предприятий, организаций и профсоюзных комитетов о выполнении коллективных договоров; ставят в необходимых случаях вопросы о привлечении к ответственности лиц, не выполняющих обязательств по коллективным договорам;

— утверждают по представлению администрации и профсоюзного комитета правила внутреннего трудового распорядка, принимают меры по обеспечению их соблюдения;

— обсуждают состояние трудовой дисциплины и осуществляют меры по ее укреплению;

— применяют за успехи в труде меры общественного поощрения, выдвигают работников для морального и материального поощрения; высказывают мнения по кандидатурам, представляемым к государственным наградам, и т.д.

Полномочия трудовых коллективов осуществляются непосредственно общими собраниями (конференциями) трудовых коллективов организаций. Администрация организации и профсоюзный комитет (если он имеется) систематически информируют членов трудового коллектива о своей деятельности по осуществлению полномочий трудового коллектива в период между общими собраниями.

Общие собрания (конференции) трудовых коллективов организаций рассматривают наиболее важные вопросы жизни и деятельности трудовых коллективов. Собрания (конференции) трудовых коллективов организаций могут проводиться также по цехам, отделам, участкам, бригадам и другим подразделениям.

Конференции трудовых коллективов проводятся в организациях, где созыв собраний затруднен по причинам многосменности или территориальной разобщенности филиалов, цехов, отделов, участков и других структурных подразделений. Делегаты на конференцию избираются по нормам и в порядке, определяемым трудовым коллективом.

Вопросы на рассмотрение собраний (конференций) трудовых коллективов вносятся по инициативе профсоюзных и других общественных организаций, администрации, постоянно действующих производственных совещаний, отдельных членов коллективов, а также по совместной инициативе администрации и общественных организаций. Собрания (конференции) трудовых коллективов созываются совместно профсоюзными комитетами и администрацией организаций.

Собрания (конференции) трудовых коллективов организаций проводятся по мере необходимости, но не реже двух раз в год.

Собрание считается правомочным, если в нем участвуют более половины общего числа членов коллектива, а для правомочности конференции необходимо участие не менее двух третей делегатов.

Решения общего собрания (конференции) трудового коллектива принимаются открытым голосованием членов коллектива, присутствующих на собрании (конференции). При проведении собрания трудового коллектива по цехам и другим подразделениям предприятия, учреждения, организации решение считается принятым, если за него проголосовало большинство членов трудового коллектива, присутствовавших на собрании. Решения доводятся до сведения всех членов коллектива.

Решения собрания (конференции) трудового коллектива, принятые в соответствии с его полномочиями и действующим законодательством, обязательны для членов коллектива, администрации предприятия, учреждения, организации.

Контроль за выполнением решений собрания (конференции) трудового коллектива осуществляется профсоюзным комитетом, а также администрацией предприятия, учреждения, организации в соответствии с ее полномочиями или по поручению собрания (конференции), которые информируют трудовой коллектив о ходе выполнения решений.

Предложения и рекомендации трудовых коллективов подлежат рассмотрению в месячный срок администрацией, профсоюзными и другими общественными организациями, а в случае необходимости также и соответствующими государственными и общественными органами. О результатах рассмотрения предложений и рекомендаций администрация, профсоюз сообщают трудовому коллективу.

1.4. Управление конфликтами в трудовых коллективах

1.4.1. Конфликты в трудовых коллективах

Для того чтобы трудовой коллектив мог выполнять стоящие перед ним задачи и являлся командой единомышленников, он должен формироваться и развиваться в обстановке благоприятного психологического климата, что предполагает сочетание взаимного доверия с высокими

требованиями членов группы друг к другу. При этом важно выполнение следующих условий:

- принятие деловой критики как нормы;
- свободное выражение мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных, за которыми признается право принимать значимые для группы решения;
- информированность сотрудников о задачах коллектива и состоянии дел при их выполнении.

Все это ведет к осознанию каждым работником собственной принадлежности к команде, высокой степени эмоциональной включенности и взаимопомощи в сложных ситуациях, принятию на себя ответственности за состояние дел в коллективе каждым из его членов.

Если же психологический климат в коллективе нездоровый, то возникающие противоречия сложно разрешать вовремя. Подобные ситуации проще предотвратить. Для этого прежде всего нужно тщательно подбирать персонал. Сочетание в группе людей разного возраста, а также разного уровня профессионального опыта помогает лучше организовать взаимодействие между ними.

Социологи и психологи рекомендуют создавать производственные коллективы со смешанной возрастной структурой: около 40% работников в возрасте до 30 лет, 40% — от 30 до 40 лет, 20% — 40—45 лет и старше. При этом нежелательно назначать начальника, который намного моложе своих подчиненных. Необходимо учитывать и социально-психологическую обстановку, которая является следствием оптимального сочетания типов людей и основывается на общности интересов потребностей и ценностей. В противном случае конфликт неизбежен.

Конфликт в организации — это состояние социально-психологических, экономических или иных отношений субъектов, характеризующихся крайней степенью обострения противоречий сторон.

В любой деятельности постоянно присутствуют объект и субъект конфликта. Объектом конфликта становится то, что вызывает противодействие участников, является основой их спора. В качестве субъекта могут выступать отдельные личности, социальные группы, т.е. те, кто вступает в конфликт, оспаривает мнения, интересы, цели друг друга и т.п. Отличительные признаки конфликта заключаются

в том, что он возникает и протекает в сфере непосредственного общения людей как результат обострения противоречий между ними. Конфликт можно определить как осознанное столкновение, противоборство минимум двух людей, группы, их взаимно противоположных, несовместимых, исключаящих друг друга потребностей, интересов, целей, отношений, установок и ценностей, существенно значимых для личностей или групп.

Игнорировать конфликты в организации опасно. Наиболее целесообразно вовремя решать обозначившиеся в них проблемы в интересах развития бизнеса. Для этого необходимо научиться управлять конфликтами. Всякий конфликт обладает определенной структурой (рис.1.5), элементами которой являются конфликтная ситуация и инцидент.

Формула возникновения конфликта:

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ + ИНЦИДЕНТ = КОНФЛИКТ

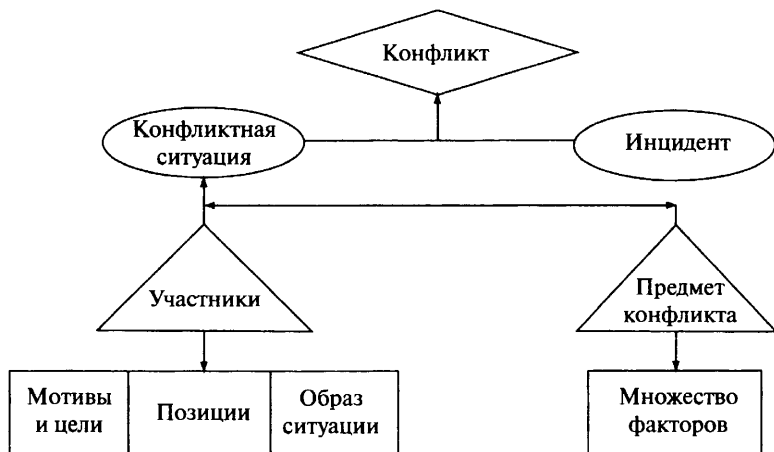


Рис. 1.5. Структура конфликта

Конфликтная ситуация — это противоречие, представляющее собой скрытое противоборство двух и более участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы. Наличие конфликтной ситуации является необходимым условием возникновения собственно конфликта. Конфликтная ситуация включает в себя в качестве элементов предмет разногласий и участников противоборства. Конфликтное взаимодействие возможно только, если существуют его участники

и предмет разногласий, которые составляют конфликтную ситуацию и могут существовать задолго до инцидента.

Инцидент — это открытое столкновение противоборствующих сторон. Он представляет собой повод для проявления противоречий, обусловивших конфликт. В нем обозначаются участники конфликтного взаимодействия, предмет спора, начинается открытая борьба. Инцидент — внешняя сторона конфликта. Он не может возникнуть спонтанно из ничего.

В конфликте поведение сторон всегда целенаправленно. Участники обладают противоположно направленными мотивами и целями, которые возникают, когда встречаются препятствия на пути удовлетворения их потребностей. Именно эти мотивы и цели управляют конфликтными взаимодействиями, придают определенную направленность развитию конфликтной ситуации и служат ключом к пониманию и прогнозу поведения оппонентов.

Участники конфликта занимают определенную позицию. Это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или переговорного процесса. Позиция может быть оценена с точки зрения готовности к достижению согласия с оппонентом и с точки зрения силы. Сила позиции участника определяется тем, чьи интересы он представляет. Наименьшей силой обладает позиция оппонента, представляющего свои собственные интересы. Если же цели участника совпадают с интересами группы, коллектива или предприятия, то сила позиции увеличивается. Соотношение силы позиций противников непосредственно влияет на их поведение в конфликтной ситуации.

Конфликтное поведение участников существенно зависит от того, как они видят сложившуюся ситуацию, т.е. их образа конфликтной ситуации. В этом образе отражаются собственные цели и позиция, цели и позиция оппонента, предмет конфликта и условия его протекания. Соответствие образа конфликтной ситуации реальному положению дел определяет формирование поведения, способствующего поиску выхода из проблемной ситуации. Если же в образе конфликтной ситуации собственные цели и позиция, а также позиция и цели противника, предмет конфликта отражаются неадекватно, то поведение участника будет лишь усугублять ситуацию, нагнетая отрицательные эмоции и напряжение в отношениях.

Предмет конфликта — это то, из-за чего возникает конфликт, и он является еще одним важным элементом конфликтной ситуации.

Самыми распространенными причинами, вызывающими конфликты, являются ошибки в процессе принятия управленческих решений; низкий уровень корпоративной культуры; плохой организационный климат и др. (рис. 1.6).

Конфликтная ситуация не обязательно приводит к инциденту, что позволяет целенаправленно влиять на протекание конфликта, предотвращать открытое противостояние оппонентов. В то же время конфликтное взаимодействие сторон во время инцидента ведет к изменению конфликтной ситуации. Эти изменения могут происходить в следующих направлениях:

- устранение конфликтной ситуации посредством разрешения противоречий, лежащих в ее основе;
- усугубление конфликтной ситуации и порождение новых инцидентов;
- разделение первоначальной конфликтной ситуации на более мелкие, существующие самостоятельно;
- расширение конфликтной ситуации из-за вовлечения в нее новых участников.

Важной характеристикой конфликта является его динамика. Выделяют следующие этапы конфликта: возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание и эмоциональное переживание наличия конфликтной ситуации хотя бы одним из ее участников; начало открытого противостояния сторон; развитие открытого конфликта с обозначением позиций участников; разрешение конфликта (прекращение конфликтного взаимодействия сторон).

Конфликт далеко не всегда бывает нежелательным явлением. Современная точка зрения состоит в том, что нужно различать *деструктивные* и *конструктивные* конфликты.

Конфликт, возникающий на предприятии как закономерный этап в развитии, позволяющий разрешить противоречия и выйти на более высокий уровень функционирования, называется **конструктивным**. Он способствует повышению стабильности и сплоченности персонала, обеспечивает руководителя информацией о реальных потребностях и интересах подчиненных. В результате разрешения подобного конфликта устраняются недостатки в организации труда и управления, открываются пути для внедрения новых идей и методов работы, повышается активность персонала. Конструктивный конфликт играет положительную



Рис. 1.6. Причины, вызывающие конфликты

роль в жизни организации. В максимальной степени она проявляется, если удастся сосредоточить внимание противоборствующих сторон на решении проблемы, породившей столкновение, достижении согласия и урегулировании взаимоотношений.

Каждый конфликт сопровождается повышенной эмоциональной напряженностью, возникновением мотивов, направленных на противодействие с оппонентом. В случаях, когда участникам трудно сконцентрироваться на предмете разногласий или противостояние затягивается, отрицательные эмоции и конфликтные мотивы могут занять доминирующее положение в споре. Следствием такого развития событий становится снижение эффективности деятельности, разделение коллектива на противоборствующие группировки, уменьшение их взаимодействия, придание первостепенного значения победе в конфликте над соперником, нагнетание атмосферы враждебности, дестабилизация коллектива. Такой конфликт наносит вред организации и характеризуется как **деструктивный**. В основе деструктивных конфликтов могут лежать причины субъективного характера. К их числу относятся ошибки руководства, такие как нарушение служебной этики, несправедливая оценка подчиненных, нетерпимость к критике в свой адрес, утаивание информации, злоупотребление властью и др. Некоторые индивидуальные особенности характера сотрудников, такие как стремление обвинить в своих промахах других людей, неспособность правильно реагировать на критические замечания, недобросовестное отношение к служебным обязанностям, негативные черты характера, тоже могут явиться причиной деструктивного конфликта.

1.4.2. Предупреждение и разрешение конфликтов

Какой бы конфликт ни возникал в организации, он не должен оставаться без внимания — его протеканием необходимо управлять. Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие на их динамику. Целью управленческого воздействия должно быть их предотвращение, разрешение или ослабление. Управление включает в себя анализ ситуации, диагностику ситуации, прогнозирование и контроль развития ситуации, оценку функциональной направленности, предупреждение и разрешение конфликта.

Рассмотрим пример. Два отдела издательского холдинга в течение года работали над крупным проектом. Структура фирмы такова, что каждое подразделение — это относительно самостоятельная единица: начальники планируют деятельность своего отдела, составляют бюджет, начисляют зарплату сотрудникам и т.д. В работе над проектом происходили изменения, и на момент получения прибыли сложно было определить размер вклада каждого отдела в общий результат. Между двумя начальниками произошел конфликт из-за распределения дохода. Если бы генеральный директор решил вопрос авторитарно, скорее всего, остались бы недовольные. В данном случае стороны обратились за помощью к редактору одного из журналов в составе компании, человеку уважаемому, известному своими взвешенными решениями. Он смог уговорить каждую из конфликтующих сторон посмотреть на ситуацию объективно и пойти на некоторые уступки. Конфликт был исчерпан.

Руководству организации для выхода из произошедшего конфликта следует провести максимально объективный анализ причин и хода его развития. Эта задача непростая, потому что абсолютно объективно описание конфликта составить сложно, оно всегда субъективно. Поэтому сторонам практически невозможно разрешить противоречия без помощи посредника.

Руководитель, менеджер по персоналу, юрист предприятия или обладающий безусловным авторитетом сотрудник должны самостоятельно взять на себя посредническую роль.

Выбор посредника и определение его полномочий — сложная задача. Руководителю нецелесообразно втягиваться во внутриколлективные конфликты, поддерживая кого-либо из оппонентов. Однако он не может занимать и позицию стороннего наблюдателя, так как это сделало бы организационный процесс неуправляемым. Роль посредника в данном случае весьма выигрышна для него, но не стоит ее брать на себя, основываясь только на собственном жизненном опыте и интуиции. Занимаемое руководителем положение придает посреднической миссии особую ответственность, поэтому желательно, чтобы он использовал заранее разработанную схему анализа конфликта, гибко приспособив ее к различным обстоятельствам. Специалистами по конфликтологии разработано много соответствующих ситуациям технологий. Рассмотрим одну из таких схем (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Анализ конфликта

Выяснение причин конфликта	Анализ конфликта
<p>Руководителю (менеджеру по персоналу) необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определить, какие интересы затронуты в конфликте; • установить, что является истинной причиной конфликта, а что — лишь поводом для его возникновения именно сейчас; • проанализировать предшествующие отношения участников конфликта; • выявить объективные истинные противоречия и отделить от них сопутствующие эмоциональные факторы 	<p>Руководитель (менеджер по персоналу) выясняет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вызван ли конфликт практическими действиями, связанными с работой, или направлен на разбор личных взаимоотношений; • имеет ли место перенос деловых разногласий на сферу личных отношений (или наоборот); • какова степень объективности возникшего конфликта; • кто является активной, а кто — пассивной стороной; • каковы цели инициатора конфликта и его участников

Чтобы эффективно пользоваться этой схемой, нужно обязательно учитывать субъективные факторы: индивидуальные особенности участников конфликта, социальный статус, вертикально-горизонтальные связи в организации и т.д.

В процессе урегулирования конфликта можно столкнуться с ситуацией, когда обе стороны не заинтересованы в его разрешении (например, если они приблизительно равнозначны по статусу или сам конфликт еще недостаточно созрел), но пытаются сохранить видимость хороших отношений. В случаях субъективных противоречий это неплохая стратегия, которая дает возможность успокоиться, переосмыслить ситуацию, дождаться появления новых фактов и т.д. Если конфликт объективен, т.е. вызван преимущественно производственными причинами, стратегия его избегания ведет к проигрышу для всех, так как время затягивается, а вызвавшие конфликт причины не устраняются.

Каждый конфликт индивидуален, во многом отличен от других и имеет свой способ разрешения.

Наиболее эффективным методом разрешения конфликтов являются переговоры, которые представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельно-

сти человека. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов, и на каждом из них есть возможности для проведения переговоров (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Возможности переговоров в процессе развития конфликта

Этапы развития конфликта	Возможности переговоров
Напряженность, несогласие	Переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
Соперничество, враждебность	Переговоры рациональны
Агрессивность	Переговоры с участием третьей стороны

На некоторых этапах переговоры могут быть не приняты, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, интересы которых затрагиваются в конфликте:

- первичные группы. Затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;
- вторичные группы. Затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени;

— третьи силы. Они также могут существовать и быть заинтересованными в конфликте, но их действия еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

— подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);

— предварительный отбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);

— поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

— завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Первая стадия — подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп будет представлять.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

— в чем состоит основная цель проведения переговоров (табл. 1.5);

— какие есть в распоряжении альтернативы (реально переговоры проводятся для достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и доступными);

— если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон;

— в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Таблица 1.5

Возможные цели и результаты участия в переговорах

Формулировка целей	Возможные результаты
Отражают в максимальной степени наши интересы	Наиболее желательные для нас результаты
Учитывают наши интересы	Допустимые результаты
Практически не учитывают наши интересы	Неприемлемые результаты
Ущемляют наши интересы	Совершенно неприемлемые

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

Вторая стадия переговоров — первоначальный отбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга. Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Третья стадия переговоров — поиск взаимоприемлемого решения, психологическая борьба.

На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников — добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе — увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертая стадия переговоров — завершение или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Посредник, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически данные вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время их начала.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. После рассмотрения и взаимного обсуждения ряда возможных вариантов и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде (резолюция, договор о сотрудничестве и т.д.). В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт не исчезли, а только усилились невыполнимыми обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Вопросы, задания и тесты

1. Определите понятие «трудовые ресурсы». Назовите возрастные границы трудоспособного населения.

2. Раскройте понятия «экономически активное население» и «экономически неактивное население».

3. Что такое трудовой потенциал?

4. Назовите основные признаки и категории структуры персонала организации.

5. Сформулируйте основные признаки персонала.

6. Какие основные характеристики персонала организации? Поясните их.

7. Что понимают под списочным, среднесписочным и явочным составом персонала?

8. Какова классификация трудовых коллективов?

9. Из каких элементов состоит структура характеристик коллектива?

10. На каких принципах участвуют трудовые коллективы в управлении организацией?

11. Какие вопросы решаются трудовым коллективом в организации?

12. Что понимают под конфликтом в организации?
13. Какова структура конфликта? Поясните элементы структуры конфликта.
14. Назовите основные причины, вызывающие конфликты в организации.
15. Какой метод разрешения конфликтов считается на практике наиболее эффективным?
16. Как проходят переговоры по разрешению конфликтов?
17. Структура трудовых ресурсов отражает распределение:
 - а) по профессиям;
 - б) степени тяжести труда;
 - в) образованию;
 - г) возрасту.
18. Основными характеристиками персонала предприятия являются:
 - а) состав;
 - б) численность;
 - в) структура.
19. Каким органом определяются полномочия трудового коллектива?
 - а) общим собранием (конференцией);
 - б) производственным совещанием;
 - в) профсоюзным комитетом.
20. Наиболее эффективным методом разрешения трудовых конфликтов является:
 - а) увольнение одной из сторон конфликта;
 - б) вмешательство руководства;
 - в) переговоры.

Практическое задание

Оцените уровень развития вашего коллектива с помощью карты-схемы. Сделайте соответствующие выводы.

В карте с левой стороны описаны качества, соответствующие низкому уровню развития группы, а с правой — качества, соответствующие наиболее высокому уровню развития.

Оценка 0 дается, если в отношении всех сотрудников верно левое утверждение. Оценка 9 дается, если в отношении всех сотрудников верно правое утверждение.

Остальные оценки даются в зависимости от соотношения числа сотрудников, для которых верны левое и правое утверждения. Например, если для четырех сотрудников верно левое утверждение, а для восьми — правое, то оценка будет примерно 7 баллов.

Общая оценка определяется путем суммирования баллов по всем позициям и деления на 9. Итоговому баллу от 7 до 9 соответствует высокий уровень развития коллектива, баллу от 4 до 6 — средний уровень, баллу от 0 до 3 — низкий уровень.

Сотрудники предприятия стремятся сделать как можно меньше	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники предприятия стремятся достигнуть как можно более высоких результатов
Сотрудники предприятия не ставят перед собой целей повышения эффективности своей работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники предприятия имеют конкретные цели повышения эффективности своей работы и предприятия в целом
Сотрудники предприятия не имеют конкретных целей повышения своего профессионального уровня	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники предприятия имеют конкретные цели своего профессионального развития
Сотрудники предприятия без жесткого контроля работали бы недобросовестно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники предприятия по своим личным качествам не могут работать недобросовестно
Сотрудники предприятия без участия руководителя не могут согласовывать свои действия	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Когда это объективно возможно, сотрудники предприятия согласуют свои действия без участия руководителя
Сотрудники предприятия не хотят участвовать в управлении им	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники предприятия были бы сильно не удовлетворены, если бы не могли участвовать в управлении им

Сотрудники предприятия имеют разные взгляды на цели и способы их реализации	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники предприятия едины в понимании того, какие цели и способы их реализации
Между сотрудниками предприятия сложились очень напряженные отношения	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Между сотрудниками предприятия сложились дружеские отношения
Сотрудники предприятия стремятся уйти на другое место работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Мала вероятность того, чтобы кто-то из сотрудников предприятия захотел уйти с него

Глава 2

РЕГУЛИРОВАНИЕ

СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

После изучения главы 2 обучающийся должен:

знать

- основы трудового законодательства;
- сущность и составляющие понятия «система социально-трудовых отношений»;
- порядок разработки коллективного договора;

уметь

- составлять трудовой договор в соответствии с его структурой;
- дать характеристику субъектам социально-трудовых отношений;

владеть

- навыками проведения переговоров по разрешению коллективных трудовых споров;
 - понятийным аппаратом в области социально-трудовых отношений.
-

2.1. Содержание социально-трудовых отношений персонала организации

Переход России к рыночной экономике способствовал формированию новых социальных ролей и мотивации основных участников трудовых отношений: наемных работников, работодателей и государства.

Социально-трудовые отношения — это объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни. В то же время социально-трудовые отношения, безусловно, субъективированы, так как они отражают субъективно определенные

намерения и действия участников этих отношений, определяемые осознанной ими взаимной зависимостью.

Социально-трудовые отношения между участниками трудового процесса воссоздаются и воспроизводятся благодаря трудовому поведению работников, их поступкам, совершаемым под воздействием потребностей, интересов, ценностных ориентаций, трудовой ситуации. Из всех разнообразных видов социально-экономического поведения — трудового, демографического, миграционного, лично-хозяйственного, потребительского, досугового, поведения в сфере образования, распределения и обмена — трудовое, профессиональное является важнейшим в формировании социально-трудовых отношений.

Социально-трудовые отношения как система имеют две формы существования. **Первая** — фактические социально-трудовые отношения, функционирующие на объективном и субъективном уровнях. **Вторая** — социально-трудовые правоотношения, отражающие проекцию фактических социально-трудовых отношений на институциональный, законодательный, нормотворческий уровень.

В системе социально-трудовых отношений выделяются следующие структурные составляющие:

- субъекты социально-трудовых отношений;
- предметы социально-трудовых отношений и их структура;
- типы социально-трудовых отношений;

2.1.1. Субъекты социально-трудовых отношений

Субъектами социально-трудовых отношений могут быть работник, группа работников, объединенных каким-либо системообразующим признаком. В связи с этим социально-трудовые отношения классифицируются как индивидуальные, когда с отдельным работодателем взаимодействует отдельный работник; групповые или коллективные, когда работники (работодатели) взаимодействуют между собой. Значит, социально-трудовые отношения могут подразделяться на двух-, трех- и многосторонние. В качестве субъекта социально-трудовых отношений может выступать организация (предприятие) или их группа, а также территориальное образование. В этом же качестве мировое сообщество в определенных условиях рассматривает и отдельное государство.

Рассмотрим основные субъекты социально-трудовых отношений (рис. 2.1).

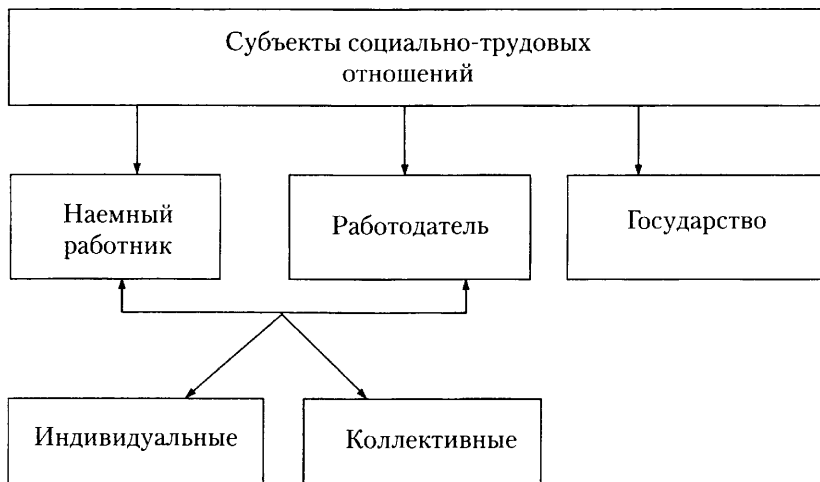


Рис. 2.1. Субъекты социально-трудовых отношений

Наемный работник — это гражданин, заключивший трудовой договор с работодателем, руководителем предприятия или отдельным лицом. Договор найма может быть письменным или устным, но в любом случае он определяет социально-трудовые отношения между его участниками. В качестве работника как субъекта социально-трудовых отношений могут выступать, как уже отмечалось выше, отдельный работник и группы работников, различающиеся по своему положению в социально-профессиональной структуре, направленности интересов, мотивации труда и другим признакам.

Основой групповых и индивидуальных различий выступают возраст, пол, состояние здоровья, уровень образования, профессиональная, должностная, отраслевая принадлежность, территориальное размещение, определяющие сущностные стороны в трудовом поведении работника.

Возрастные различия в процессе формирования новых социально-трудовых отношений в России играют особую роль: смена поколений, серьезно отличающихся друг от друга по основным социально-психологическим параметрам, ориентации и мотивации, требует адекватного учета. На социально-трудовых отношениях не может не сказаться и пол, например специалисты отмечают, что мужчинам присущ повышенный радикализм, а женщинам — конформизм.

Работник должен обладать определенными качествами, оценка состояния которых может дать реальное представ-

ление о сущности и зрелости социально-трудовых отношений. Прежде всего наемный работник должен обладать готовностью и способностью к личному участию в социально-трудовых отношениях, иметь определенную установку на предпочтительные для этого способы.

Развитые трудовые отношения предполагают существование институтов, выступающих от имени работников, защищающих их интересы. Традиционно таковыми являются профессиональные союзы — массовые организации, объединяющие наемных работников, связанных общностью социально-экономических интересов. Возможны и другие организационные формы объединения наемных работников.

Работодатель согласно международной классификации статуса в занятости — это человек, работающий самостоятельно и постоянно нанимающий для работы одного или многих работников. Обычно работодатель является собственником средств производства. Однако в хозяйственной практике России работодателем считается также и руководитель в государственном секторе экономики, который нанимает работников по договору, например директор государственного предприятия, хотя он сам является наемным работником государства и не владеет средствами производства.

Роль государства в социально-трудовых отношениях исследована многими специалистами (Р. Фримен, М. Саламон и др.). Систематизация их взглядов, анализ практического опыта деятельности государства в сфере социально-трудовых отношений показывает, что чаще всего государство выполняет следующие роли: законодателя, защитника прав, регулировщика, работодателя.

Мера реализации каждой из этих ролевых функций государства, характер их сочетания в каждый конкретный момент времени определяются историческими, политическими, экономическими условиями развития государства. Поэтому роль последнего в социально-трудовых отношениях может изменяться самым существенным образом.

2.1.2. Предметы социально-трудовых отношений

В качестве **предмета социально-трудовых отношений** на уровне работников (индивидуальные) выступают определенные стороны в трудовой жизни человека, содержание которых зависит от жизненных этапов и специфики целей и задач, решаемых им на каждом из этих этапов.

Жизненный период человека включает несколько этапов. Западные исследователи говорят о трехфазной модели жиз-

ненного периода. В работах японских авторов встречается деление на четыре фазы: период от рождения до окончания школьного образования, период поступления на работу и обзаведения семьей, период трудовой жизни и период старости.

Но какую бы модель дифференциации жизненного периода человека мы ни приняли для рассмотрения, очевидно, что на каждом из его этапов человек в социально-трудовых отношениях будет отдавать предпочтение тем или иным целям — предметам. Поэтому на первом этапе жизненного периода в качестве предмета социально-трудовых отношений могут выступать: трудовое самоопределение; профориентация; профессиональное обучение и др. На следующем этапе определяющую роль в социально-трудовых отношениях будут играть: наем — увольнение, социально-профессиональное развитие, профессиональная подготовка и переподготовка; оценка труда, его вознаграждение. На последующем этапе предметом социально-трудовых отношений может стать степень трудовой активности.

Как предмет групповых (коллективных) социально-трудовых отношений, к примеру, между работниками и работодателями может выступать кадровая политика в целом и (или) ее отдельные элементы: аттестация кадров, контроль и анализ трудовой деятельности, оценка эффективности труда, организация труда, нормирование труда, трудовые конфликты и их развитие, трудовая мотивация.

Все многообразие социально-экономических явлений, которые выступают в качестве предмета социально-трудовых отношений, структурируется в следующие три относительно самостоятельных предметных блока: социально-трудовые отношения занятости; социально-трудовые отношения, связанные с организацией и эффективностью труда; социально-трудовые отношения, возникающие в связи с вознаграждением за труд. Такая структуризация позволяет четко определить систему факторов, обуславливающих социально-трудовые отношения в каждом из этих блоков и методы их регулирования.

Переход России к рыночной экономике изменил экономическое и правовое положение субъектов социально-трудовых отношений, но, что особенно важно и сложно, вызвал изменения индивидуумов, групп, слоев, сформировал их новые социально-ролевые функции, соответствующие новому социально-экономическому статусу, новое социально-трудовое поведение, новые взаимные требования, новые способы и формы согласования интересов.

2.1.3. Типы социально-трудовых отношений

Социально-трудовые отношения в зависимости от способа их регулирования, методов разрешения проблем классифицируются по типам. Тип социально-трудовых отношений определяется их характером, а именно тем, каким конкретно образом принимаются решения в социально-трудовой сфере. Важную роль в формировании типов социально-трудовых отношений играют принципы равенства или неравенства прав и возможностей субъектов социально-трудовых отношений. Типы социально-трудовых отношений представлены на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Типы социально-трудовых отношений

Рассмотрим характеристику основных типов социально-трудовых отношений (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Характеристика основных типов социально-трудовых отношений

Типы социально-трудовых отношений	Характеристика
Патернализм	Жесткая регламентация способов поведения субъектов социально-трудовых отношений, условий и порядка их взаимодействия со стороны государства или руководства организации
Конкуренция	Состязательность субъектов социально-трудовых отношений, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке

Окончание табл. 2.1

Типы социально-трудовых отношений	Характеристика
Солидарность	Совместная ответственность людей, основанная на личной ответственности и согласии, единодушии и общности интересов в социально-трудовой сфере
Субсидиарность	Неослабевающее стремление человека к самоответственности и самореализации при решении социально-трудовых вопросов
Дискриминация	Произвольное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений, преграждающее доступ им к равным возможностям на рынке труда
Социальное партнерство	Установление правовых основ взаимодействия партнеров — работников и работодателей (или их представителей)
Конфликт	Столкновение субъектов социально-трудовых отношений, вызванное противоположной направленностью целей и интересов, позиций и взглядов, проявляющееся в форме трудовых споров, забастовок

Таким образом, социально-трудовые отношения — это результат сочетания особых обстоятельств и факторов, влияющих на них.

Формирование социально-трудовых отношений в обществе происходит под влиянием огромного количества факторов, значимость которых определяется историческим, экономическим, социокультурным и политическим содержанием. К числу основных факторов можно отнести особенности социальной политики, глобализацию экономики, развитие общественного труда и производства.

Социальная политика. Социально-экономическая концепция развития любого общества включает в себя механизм формирования и регулирования социально-трудовых отношений как важнейший элемент социальной политики. При этом социальная политика понимается как стратегическое социально-экономическое направление, выбранное правительством страны для всестороннего развития граждан, обеспечивающее достойный уровень и условия жизни и труда, их социальную защищенность. Последняя включает законодательно или

иным образом установленные гарантии социальной защиты; социальной поддержки и социальной помощи, представляющие собой различные системы мер, дифференцируемых в первую очередь по адресной направленности:

— социальная защита — система мер, обеспечивающая социальную защищенность преимущественно нетрудоспособного населения и социально уязвимых слоев трудоспособного населения;

— социальная поддержка — система мер, относящихся в основном к экономически активному населению и направленных на создание условий, позволяющих обеспечить социальную защищенность наемных работников;

— социальная помощь — меры, относящиеся ко всему населению и представляющие собой помощь кратковременного характера, оказываемую людям, попавшим в экстремальные жизненные ситуации, требующие дополнительных расходов.

Главная цель социальной политики — повышение уровня и качества жизни граждан России на основе стимулирования трудовой и хозяйственной активности населения, предоставления каждому трудоспособному человеку возможностей, позволяющих своим трудом и предприимчивостью обеспечивать благосостояние семьи, формирование сбережений и их эффективное инвестирование.

Социальная политика представляет собой фактически синтез нескольких крупных направлений государственной политики, в том числе политики в области труда, социально-трудовых отношений; политики в области доходов населения; политики занятости, регулирования рынка труда; миграционной политики; жилищной политики; политики в области социальной сферы; демографической политики; экологической политики.

Глобализация экономики. Фактором, все более мощно регулирующим социально-трудовые отношения в современном мире, является глобализация экономики, которая представляет собой процесс формирования системы международного разделения труда, мировой инфраструктуры, мировой валютной системы, международной миграции рабочей силы в условиях бурного роста мировой торговли и потоков иностранных инвестиций, стремительных технологических изменений. Глобализация экономики сопровождается ростом взаимозависимости национальных финансовых рынков, увеличением спекулятивных валютных потоков между государствами и вторичными финансовыми рынками, состоянием платежной и торговой несбалансиро-

ванности, которые в совокупности резко ограничивают возможность формирования макроэкономической политики на национальных уровнях.

Развитие общественного труда и производства. Мощным фактором, определяющим процессы формирования и развития социально-трудовых отношений, являются объективные закономерности развития общественного труда, которые на протяжении исторической перспективы выступают в формах разделения и кооперации труда (в их предметной, функциональной форме, в вертикальном и горизонтальном разрезах), роста производительности труда, замещения труда капиталом.

В процессе формирования социально-трудовых отношений на предприятиях любого типа и организационной формы проявляется определенное единство, поскольку социально-трудовые отношения всегда зависят:

- от основных характеристик социально-трудовых отношений (основных правовых рамок, общеэкономических условий, структуры и развития внешнего рынка труда, социокультурной среды, основных технических параметров продукции и оборудования);

- стратегии развития организации;

- системы рабочих мест на предприятии (построения работ, нормирования труда, определения содержания работы, рабочего времени и условий труда и др.);

- кадровой политики организации (планирования и привлечения персонала, оценки работы, квалификационного роста, оплаты труда, мотивации, социальных льгот, компенсационных выплат, участия в прибылях);

- трудового поведения (установок, мотивов, групповых и индивидуальных норм трудового поведения, конфликтности, профессиональной социализации).

Важным фактором, определяющим характер социально-трудовых отношений в организации, является стадия (жизненный цикл) ее развития. Если на первой стадии зарождения организации социально-трудовые отношения часто носят неформальный, размытый характер, то по мере ее развития (на стадиях функционального и контролируемого роста) эти отношения формализуются, в них формируется все большее количество отдельных элементов, вырабатывается система социально-трудовых отношений, постепенно преобразующаяся в определенную организационную культуру. При этом социально-трудовые отношения являются объ-

ектом долгосрочного планирования, междисциплинарного сотрудничества, элементом стратегии организации. Здесь главной задачей является развитие персонала организации.

2.2. Коллективно-договорное регулирование отношений персонала

2.2.1. Понятие и функции коллективного договора

С развитием и изменением экономической и социальной жизни общества роль и значение коллективного договора в регулировании труда неоднократно менялись. В условиях становления и развития рынка труда в современных условиях России происходит очередное изменение содержания и сущности коллективного договора. Он становится основной разновидностью социально-партнерского регулирования трудовых отношений непосредственно в организациях.

Установив в числе основных принципов регулирования трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений сочетание государственного и договорного регулирования, Трудовой кодекс РФ не только сохранил правовой статус коллективного договора, но и усилил его по сравнению с прежним законодательством. Упоминания и ссылки на коллективный договор, нормы, относящиеся к коллективно-договорному регулированию, содержатся более чем в сотне статей Трудового кодекса РФ. Целый ряд его нормативных положений не может быть реализован иначе как через механизм коллективного договора.

В настоящее время коллективный договор носит характер локально-правового нормативного акта, призванного служить своеобразным «внутренним трудовым кодексом» для наемных работников и работодателя в конкретной организации. Он является актом непосредственного участия трудовых коллективов в правовом регулировании труда работников, в создании локальных норм трудового права и в управлении организацией.

Коллективный договор — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40 ТК РФ).

Коллективный договор регулирует трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения работодателя и работников организации на основе согласования взаимных интересов. Для повышения эффективности совместной деятельности партнеров необходимо к заключению коллективных договоров подходить дифференцированно. При обсуждении следует учитывать специфику организации, статус и характер ее деятельности, в частности особенности организации в зависимости от формы собственности, размера, объема производства, финансового состояния, местонахождения, состава работников, наличия социальной инфраструктуры.

Необходимо расширить спектр вопросов, включаемых в коллективный договор согласно нормативным актам. В коллективных договорах дополнительно следует предусмотреть: усиление мотивации труда, включая конкретные меры по стимулированию профессиональной подготовки, дополнительные выплаты за уровень квалификации, сложность и условия труда; обеспечение реальных возможностей для участия (соучастия) работников в управлении предприятием, владении собственностью и распределении результатов его хозяйственной деятельности; социальное страхование работников за счет средств предприятия; льготы и компенсации работникам за счет средств предприятия; регулярный мониторинг обоснованности норм труда с учетом изменения организационно-технических, экономических и социальных факторов.

Коллективный договор назван актом, регулирующим трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателем и работником на предприятии, в учреждении, организации.

В процессе работы над проектом коллективного договора у руководителя появляется уникальная возможность составить максимально точное представление о реальных интересах и потребностях работников. Заключение коллективного договора помогает наладить партнерские отношения работодателя с профсоюзом.

Коллективный договор устанавливает права и гарантии, улучшающие положение работников по сравнению с законодательством. Работникам следует понимать, что в ситуации, существующей на рынке труда, большинство из них не смогут в одиночку получить те условия труда, которые может добиться профсоюз в процессе коллективных пере-

говоров. Коллективный договор — главный инструмент реализации защитной функции профсоюза в организации, показатель эффективности работы профкома. В нем содержится механизм реализации законных прав профсоюза, что способствует его деятельности в организации.

Необходимость заключения коллективных договоров признана в большинстве стран с рыночной экономикой. Например, в США действует около 150 тысяч колдоговоров, в ФРГ — 45 тысяч, во Франции — 2 тысячи. Статус коллективных договоров в развитых странах чрезвычайно высок, поскольку они являются важным, а зачастую — главным источником трудового права.

Итак, коллективный договор — это соглашение, которое устанавливает дополнительные гарантии для работников и ответные обязательства с их стороны по отношению к администрации. Такой договор призван повышать правовые и социальные гарантии для персонала по сравнению с теми, что установлены трудовым законодательством.

Коллективный договор выполняет сразу несколько функций (рис. 2.3).

Защитная функция коллективного договора заключается в том, чтобы защищать интересы работников, так как в трудовых отношениях работодатель является экономически более сильной стороной. Например, в коллективном договоре можно предусмотреть меры по сохранению рабочих мест на случай автоматизации производств; запрет на увольнение за прогул женщин, имеющих маленьких детей.

Оптимизирующая функция: коллективные договоры способствуют упрощению трудовых договоров, оптимизации расчетов затрат на оплату труда.

Регулирующая функция: коллективный договор позволяет избежать открытых конфликтов между работниками и работодателем. Пока договор остается в силе, он регулирует трудовые отношения и помогает разрешить все вопросы, возникающие у сторон в связи с его положениями.

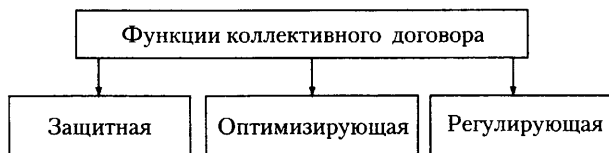


Рис. 2.3. Функции коллективного договора

С точки зрения эффективного управления коллективный договор выполняет в организации еще целый ряд важных функций, в числе которых следует выделять:

- **нормативно-регулирующую** (создание свода правил и норм организации);
- **интегративную** (снижение уровня конфликтности, объединение коллектива);
- **коммуникативную** (расширение информационного обмена в организации и взаимопонимания между менеджерами и работниками).

2.2.2. Стороны коллективного договора

Трудовой кодекс РФ устанавливает основы правового статуса социальных партнеров — представителей работников и работодателей.

Работники — физические лица, вступившие в трудовые отношения с работодателем. Эти отношения базируются на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности) с подчинением правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором (ст. 15, 20 ТК РФ).

Лица, связанные с организацией гражданско-правовыми отношениями, в том числе и длительного характера, могут участвовать в коллективных переговорах лишь в качестве приглашенных экспертов, специалистов и посредников. Они не являются работниками организации, поскольку не подчиняются правилам внутреннего трудового распорядка, самостоятельно определяют условия своего труда, получают вознаграждение не за выполнение трудовой функции, а за конкретные услуги или товары. Коллективный договор на них не распространяется.

В ряде случаев первичная профсоюзная организация, которая играет важную роль в качестве представительного органа работников, в соответствии со ст. 3 Федерального закона от 12.01.1996 № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» объединяет в своих рядах не только работников, но и временно не работающих,

пенсионеров. В коллективном договоре могут быть предусмотрены меры социальной поддержки работодателем определенного круга лиц, не обладающих статусом работника (ветеранов, безработных, несовершеннолетних детей умерших работников и т.д.). На собраниях, связанных с волеизъявлением работников в отношении коллективного договора, пенсионеры и временно не работающие члены профсоюза могут участвовать только в качестве приглашенных. В то же время, поскольку эти лица входят в состав субъекта коллективных трудовых отношений — первичной профсоюзной организации, они могут быть направлены ее органом в комиссию для ведения коллективных переговоров, подготовки проекта коллективного договора и его заключения.

Работники выступают не как отдельные обособленные личности, а в качестве самостоятельного субъекта — трудового коллектива организации. При этом сами работники и трудовые коллективы не участвуют непосредственно в заключении коллективного договора, а действуют в лице представителей — органов профсоюзов или иных уполномоченных представительных органов. Таким образом, различаются *сторона* коллективного договора — ею являются работники (трудовой коллектив) и *участники коллективного договорного процесса* — ими на стороне работников могут быть профсоюзные органы и органы общественной самодеятельности, образованные на общем собрании работников организации и уполномоченные им.

Поскольку в современных условиях в организации возможны случаи, когда одновременно несколько представительных органов будут претендовать на заключение договора, разрешение проблемы полномочного органа должно быть отдано самим работникам. Если такой орган отсутствует, представители работников вправе самостоятельно вести переговоры и заключать коллективный договор.

Представители работников — это органы профсоюзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами, а также органы общественной самодеятельности, образованные на общем собрании (конференции) работников организации и уполномоченные ими.

При этом органам общественной самодеятельности для представления работников при коллективных переговорах и в коллективных договорах требуется предоставить специальные полномочия. Профсоюзные же органы полномоч-

ны представить работников на коллективных переговорах и на заключении коллективных договоров в силу своего устава, который должен содержать право на такое представительство.

Международно-правовыми нормами представители работников, не участвующие в профсоюзе, признаются как бы «второстепенными» участниками коллективно-договорного процесса, что связано с практикой большинства стран, в которых профсоюзы являются наиболее авторитетными и общественно значимыми организациями трудящихся.

В соответствии с Федеральным законом «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» профсоюзам, их объединениям, первичным организациям также предоставлено право на ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров от имени работников. В нем предусмотрено общее право профсоюзов на представительство и защиту прав и интересов работников.

Отношения профсоюзов, первичных профсоюзных организаций и их органов с другими представителями работников (органами общественной самодеятельности) строятся на основе сотрудничества. При этом Федеральным законом «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» прямо установлено, что наличие иных представительных органов в организации не может использоваться для воспрепятствования деятельности профсоюзов.

В коллективно-договорной практике участвует первичная профсоюзная организация — добровольное объединение членов профсоюза, работающих, как правило, в одной организации независимо от формы собственности и подведомственности, действующее на основании общего положения, принятого им в соответствии с уставом или на основе общего положения о первичной профсоюзной организации соответствующего профсоюза. Иными словами, такое положение может быть утверждено отдельно или может являться составной частью устава профсоюза. Однако во всех случаях в положении о первичной профсоюзной организации должно содержаться право представлять работников в коллективных переговорах и при заключении коллективных договоров с работодателями. Это необходимо для обеспечения законности представительства интересов работников их профсоюзной организацией.

При отсутствии единого представительного органа работников законодатель предусматривает, что каждый представитель вправе самостоятельно вести переговоры от имени уполномочивших его работников и заключать отдельный коллективный договор или предлагать заключить приложение к коллективному договору, защищающее специфические интересы представляемых работников по профессиональному признаку. Вместе с тем более предпочтительным является объединение нескольких представителей и заключение с работодателем единого коллективного договора.

Коллективные договоры, подписанные объединенным представителем работников, а тем более несколько коллективных договоров, заключенных работниками одной организации, на практике встречаются крайне редко, однако споры о праве на ведение переговоров возникают все чаще. При этом далеко не всегда подобные споры завершаются принятием конструктивных решений, процесс заключения колдоговора неоправданно затягивается, может возникнуть необоснованная дифференциация условий труда.

Выходом из этой ситуации может стать практика выбора всеми работниками организации своего единого представителя, пусть даже в лице смешанной группы из членов профсоюза и «независимых» представителей от не охваченных профсоюзом работников. Одним из наиболее демократических и легитимных путей формирования такого единого представителя являются выборы, а практика со временем установит их критерии и регламент.

Трудовым кодексом РФ предусмотрено несколько вариантов представительства интересов работников (ст. 30, 31).

Работодатель — физическое либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником (ст. 20 ТК РФ). Филиалы, представительства, иные обособленные структурные подразделения организации не являются работодателями. Тем не менее в них могут заключаться отдельные коллективные договоры (ст. 40 ТК РФ). Таким образом, в крупных организациях, обладающих разветвленной структурой, возможно заключение десятков коллективных договоров с одним и тем же работодателем.

Представители работодателей — это руководители организации или другие полномочные в соответствии с уставом (положением) организации или иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы.

Работодателем обычно выступает юридическое лицо, главным признаком которого в качестве работодателя выступает организация производственного процесса и трудовой деятельности и использование рабочей силы для решения уставных задач. В законодательстве прямо не указано, кто может быть представителем работодателя. Им может стать и руководитель организации, и специально уполномоченное лицо (группа лиц).

Однако любые представители работодателя должны иметь соответствующие полномочия, зафиксированные в уставе организации либо в ином правовом акте. Это может быть решение правления, совета директоров, приказ (распоряжение) руководителя организации и т.д.

Несмотря на то что полномочия по ведению коллективного договора от имени работодателя руководитель организации своим приказом может предоставить и определенному должностному лицу из руководящего состава организации (например, своему заместителю, начальнику отдела труда и заработной платы и др.), подписание коллективного договора от имени работодателя желательно осуществить самому руководителю организации как лицу, отвечающему за ее деятельность, распорядителю ее средствами, имуществом, другими ценностями, составляющими материальную основу коллективного договора.

Документальное подтверждение представительских полномочий от имени сторон коллективного договора — одно из решающих условий признания юридической силы этого правового акта. В связи с этим представительские полномочия сторон должны быть тщательно оформлены, чтобы не возникали сомнения в легитимности заключенных ими договоров.

2.2.3. Разработка и утверждение коллективного договора

Представители работников и работодателей в соответствии со ст. 36 ТК РФ могут проявить инициативу по проведению переговоров и заключению коллективного договора.

Представители стороны, получившие уведомление в письменной форме с предложением о начале коллективных договоров, обязаны в течение семи календарных дней вступить в переговоры (ст. 36 ТК РФ). В этот срок включаются и нерабочие дни. Если последний день срока приходится на нерабочий день, то днем окончания срока считается ближайший следующий за ним рабочий день (ст. 14 ТК РФ).

Уведомление вручается в установленном порядке лицу, ответственному за прием деловой корреспонденции в организации, с отметкой на копии документа о дате его получения или направляется на имя руководителя организации почтовым отправлением с уведомлением о вручении.

Уведомление составляется в произвольной форме. В нем следует сформулировать предложения по срокам, порядку и месту проведения переговоров, указать состав лиц, направляемых в комиссию стороной, вручившей уведомление.

В процессе разработки и утверждения коллективного договора в организации следует выделить семь основных этапов: подготовительный, аналитический, структурный, проектный, редакционный, этап обсуждения коллективного договора и его утверждения (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Этапы разработки и утверждения коллективного договора

Наименование этапа	Содержание этапа
Подготовительный	Определение сторон коллективного договора. Формирование рабочей группы
Аналитический	Анализ выполнения разделов коллективного договора за предшествующий год. Изучение внешних факторов. Расчет показателей, характеризующих социальные процессы в организации
Структурный	Разработка структуры коллективного договора. Согласование структуры коллективного договора с профсоюзным комитетом организации. Уточнение структуры коллективного договора
Проектный	Разработка разделов коллективного договора. Согласование разделов с профсоюзным комитетом организации. Уточнение содержания разделов по результатам согласования
Редакционный	Редактирование проекта коллективного договора
Обсуждение коллективного договора	Обсуждение проекта коллективного договора в структурных подразделениях организации. Рассмотрение замечаний и предложений к проекту коллективного договора в комиссиях профсоюзного комитета. Рассмотрение разногласий по проекту коллективного договора в согласительной комиссии

Окончание табл. 2.2

Наименование этапа	Содержание этапа
Утверждение коллективного договора	Заключение коллективного договора между работодателем и работниками на собрании трудового коллектива (конференции)

Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами.

В коллективный договор могут включаться обязательства работников и работодателя по следующим вопросам:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;
- другие вопросы, определенные сторонами.

В коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными за-

конами, иными нормативными правовыми актами, соглашениями (ст. 41 ТК РФ).

Данная структура дает примерный перечень вопросов, обязательства по которым могут включаться в коллективный договор. Обязательства в коллективном договоре возлагаются на работодателя, а работники выполняют обязанности, предусмотренные законодательством, правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией и трудовым договором.

Коллективный договор не может содержать условий, снижающих уровень прав и гарантий работников, предусмотренный законодательством о труде. Напротив, он может устанавливать дополнительные льготы и преимущества, более благоприятные условия труда.

Не следует перегружать коллективный договор так называемыми информационными положениями, т.е. по существу воспроизведением правовых норм, определяющих основные условия труда. Это лишь затрудняет восприятие локального акта и в то же время не несет никакой правовой нагрузки, так как указанные нормы действуют независимо от принятия коллективного договора.

При определении содержания коллективного договора в конкретной организации необходимо исходить из социальных проблем, актуальных для данного коллектива, с учетом финансовых возможностей организации.

Коллективный договор заключается на срок не более трех лет и вступает в силу со дня подписания его сторонами либо со дня, установленного коллективным договором. Стороны имеют право продлить действие коллективного договора на срок не более трех лет (ст. 43 ТК РФ).

Внесение изменений и дополнений в договор может осуществляться либо в процессе проведения коллективных переговоров, либо в порядке, установленном самим коллективным договором (ст. 44 ТК РФ).

На практике социальные партнеры поручают комиссии по ведению коллективных переговоров контролировать выполнение коллективного договора и по мере необходимости вносить в него изменения и дополнения.

В настоящее время коллективные договоры организаций пока остаются наиболее реальной, но весьма локализованной сферой развития социального партнерства, поскольку отражают исключительно отношения между администрацией предприятия и его работниками. Традиции заключения

коллективных договоров сохраняются в основном на государственных предприятиях. Что касается предприятий, трансформированных в акционерные общества, особенно закрытого типа, то на ряде таких предприятий наблюдается отказ от заключения коллективных договоров. Вне сферы отношений социального партнерства оказываются все работники, входящие в сферу малого предпринимательства.

В условиях экономического кризиса существенно возрастает роль социального диалога между работодателями и представляющими интересы работников профсоюзами.

Для преодоления кризисных явлений требуется выработка единых подходов социальных партнеров в области регулирования социально-трудовых отношений, направленных на сохранение конкурентоспособности организаций в период экономического кризиса, а также при выходе из него.

Цель взаимодействия социальных партнеров в этот период — согласование комплекса антикризисных мер, способствующих сохранению эффективных рабочих мест, снижению социальной напряженности в коллективах, обеспечению содействия занятости и сдерживанию массового высвобождения работников, защите их трудовых прав.

При наличии в организации коллективного договора, профсоюза или иного органа, представляющего интересы работников, для подготовки и реализации комплекса антикризисных мер целесообразно использовать имеющиеся органы, осуществляющие согласование интересов сторон (комиссии по заключению и контролю выполнения коллективных договоров и т.п.). При согласовании сторон может быть создан иной орган: антикризисная комиссия, совет, которые подготовят мероприятия по содействию занятости и сохранению кадрового потенциала организации. Все разработанные мероприятия должны быть согласованы в ходе переговоров социальных партнеров. Программа мероприятий может состоять из следующих действий:

- отказ от применения на определенный период сверхурочных работ, работ в выходные и нерабочие праздничные дни;
- временный отказ от введения совмещения профессий;
- временное ограничение приема работников и сокращение вакансий;
- перевод работников в другие подразделения;

- предоставление по просьбе работников (по личному заявлению) отпусков без сохранения заработной платы;
- установление для отдельных категорий работников неполной рабочей недели с корректировкой заработной платы;
- переобучение, повышение квалификации работников с учетом имеющихся вакантных рабочих мест в организации, ее филиалах;
- установление режима неполного рабочего времени для самостоятельного поиска работы и др.

Все мероприятия антикризисного плана должны основываться на нормах трудового законодательства РФ и обсуждаться на общем собрании (конференции) коллектива организации.

2.2.4. Коллективные трудовые споры

Рассмотрение и решение коллективных трудовых споров определяется гл. 61 ТК РФ.

Коллективный трудовой спор – неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии актов, содержащих нормы трудового права в организациях (ст. 398 ТК РФ).

День начала коллективного трудового спора – день сообщения решения работодателя (его представителя) об отклонении всех или части требований работников (их представителей) или несообщение работодателем (его представителем) в соответствии со ст. 400 ТК РФ своего решения.

Требования, выдвигаемые работниками организации (филиала, представительства или иного обособленного структурного подразделения), индивидуального предпринимателя и (или) их выборным представительным органом, утверждаются на соответствующем собрании (конференции) работников, излагаются в письменной форме и направляются работодателю (о правомочности собрания и конференции ч. 3 ст. 399 ТК РФ).

Для поиска сторонами спора компромиссного решения предусмотрены примирительные процедуры. Их стадии

определены в ст. 401 ТК РФ: на первой стадии должна быть предпринята попытка разрешить спор без участия третьих лиц, на второй — попытка примирения с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже.

Примирительные процедуры — рассмотрение коллективного трудового спора в целях его разрешения примирительной комиссией, с учетом посредника и (или) в трудовом арбитраже.

Согласно ч. 1 и 2 ст. 401 ТК РФ после рассмотрения спора примирительной комиссией стороны могут обратиться к посреднику или минуя посредника — в трудовой арбитраж. Возможен и такой вариант: после примирительной комиссии можно последовательно обратиться к посреднику, а затем в трудовой арбитраж.

Соответствующие дни, которые можно расценить как начало коллективного трудового спора, названы в ч. 3 ст. 398 ТК РФ.

Таким образом, теперь существуют два варианта определения начала коллективного трудового спора:

1) день, когда работодатель (его представитель) сообщает об отклонении всех или части требований работников (их представителей);

2) день, когда истек срок, предоставленный работодателю для ответа на направленные ему требования работников, а он не сообщил о своем решении (ст. 400 ТК РФ дает ему на это три рабочих дня).

День начала коллективного трудового спора важно определить точно, поскольку в соответствии со ст. 402 ТК РФ примирительная комиссия создается в срок до трех рабочих дней со дня начала коллективного трудового спора.

Правом выдвижения требований обладают работники и их представители, что предусмотрено ст. 399 ТК РФ. В соответствии с ч. 5 ст. 40 ТК РФ правом представлять интересы работников при проведении коллективных переговоров относительно подготовки, заключения, изменения колдоговора в филиале, представительстве, ином обособленном структурном подразделении организации наделяется представитель этого подразделения. Он определяется в соответствии с правилами, предусмотренными для ведения коллективных переговоров организации в целом и изложенными в ст. 37 ТК РФ.

В ч. 2, 3 и 4 ст. 399 ТК РФ рассматриваются условия проведения собрания (конференции) работников, на кото-

ром должны быть утверждены выдвигаемые работодателю требования. Они излагаются в письменной форме и направляются работодателю.

Требования профсоюзов и их объединений по-прежнему выдвигаются сторонами и направляются сторонам социального партнерства.

Копия требований может быть направлена в соответствующий государственный орган по урегулированию коллективных трудовых споров. Он должен оказать помощь сторонам коллективного трудового спора на всех этапах его рассмотрения и разрешения, содействовать его урегулированию. Чем раньше данному государственному органу станет известно о выдвигаемых работниками требованиях, тем больше у него будет времени на выяснение всех обстоятельств спора до того момента, как спор будет перенесен на его рассмотрение (если, конечно, его помощь не приведет к урегулированию спора раньше).

Статьей 400 ТК РФ работодателю установлен жесткий срок для ответа на требования работников — три рабочих дня со дня получения требований. Со дня начала трудового спора начинается истечение нового срока — три рабочих дня для создания примирительной комиссии, если работодатель не удовлетворит требований работников.

Создание и порядок действия примирительной комиссии следующий:

— решение о создании комиссии на локальном уровне социального партнерства оформляется приказом работодателя и решением представителя работников;

— решение о создании примирительных комиссий при решении коллективных трудовых споров на иных уровнях социального партнерства оформляются соответствующими актами (приказом, распоряжением, постановлением) представителей работодателей и представителей работников;

— примирительная комиссия формируется из представителей сторон коллективного трудового спора на равноправной основе;

— решение примирительных комиссий принимается по соглашению сторон спора, оформляется протоколом, имеет для сторон спора обязательную силу и исполняется в порядке и в сроки, которые установлены данным решением;

— при недостижении согласия стороны приступают к переговорам о приглашении посредника и (или) создании трудового арбитража.

Выдвижения и действия посредника следующие:

— посредника приглашают стороны коллективного трудового спора. Им может быть любой независимый специалист. При необходимости стороны коллективного трудового спора могут обратиться в соответствующий государственный орган по урегулированию коллективных трудовых споров за рекомендацией кандидатуры посредника;

— рассмотрение спора завершается принятием сторонами согласованного решения в письменной форме или составлением протокола разногласий;

— при недостижении согласия стороны передают спор на рассмотрение трудового арбитража.

Создание трудового арбитража и оформление его решения:

— создается сторонами коллективного трудового спора и соответствующим государственным органом по урегулированию коллективных трудовых споров. Создание трудового арбитража, его состав, регламент, полномочия оформляются решением работодателя, представителя работников и упомянутого государственного органа по урегулированию коллективных трудовых споров. Стороны коллективного спора заключают соглашение в письменной форме об обязательном выполнении решений трудового арбитража;

— решение трудового арбитража оформляется в письменном виде и передается сторонам коллективного трудового спора;

— если спор не разрешен или решение трудового арбитража не исполняется, работники или их представители вправе приступить к организации забастовки, за исключением случаев, когда в соответствии с ч. 1, 2 ст. 413 ТК РФ забастовка не может быть проведена.

Если стороны не приходят к соглашению о создании трудового арбитража, его составе, регламенте и полномочиях, то решение по этим вопросам принимает государственный орган по урегулированию коллективных трудовых споров. Каждая из сторон коллективного трудового спора имеет право обратиться в данный государственный орган в любой момент после начала спора для уведомления и регистрации спора.

Гарантии работникам в период разрешения коллективных трудовых споров предусмотрены ст. 405, 414, 415, 417 ТК РФ.

Забастовка — временный добровольный отказ работников от исполнения трудовых обязанностей (полностью

или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора (ст. 398 ТК РФ).

2.2.5. Соглашение в социально-трудовой сфере

Соглашение — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и устанавливающий общие принципы регулирования связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях социального партнерства в пределах их компетенции (ст. 45 ТК РФ).

По договоренности сторон, участвующих в коллективных переговорах, соглашения могут быть двусторонними и трехсторонними.

Соглашения, предусматривающие полное или частичное финансирование из соответствующих бюджетов, заключаются при обязательном участии соответствующих органов исполнительной власти или органов местного самоуправления, являющихся стороной соглашения.

В зависимости от сферы регулируемых социально-трудовых отношений могут заключаться соглашения: генеральные, межрегиональные, региональные, отраслевые (межотраслевые), территориальные и иные.

Отличие соглашения от коллективного договора состоит в том, что соглашение заключается на других уровнях социального партнерства: федеральном, межрегиональном, региональном, территориальном. При этом соглашения могут носить общий характер и охватывать большинство работодателей и работников соответствующего территориального образования или являться отраслевыми (межотраслевыми).

Генеральное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на федеральном уровне.

Межрегиональное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на уровне двух и более субъектов РФ.

Региональное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на уровне субъекта РФ.

Отраслевое (межотраслевое) соглашение устанавливает общие условия оплаты труда, гарантии, компенсации и льготы работникам отрасли (отраслей). Оно может заключаться на федеральном, межрегиональном, региональном, территориальном уровнях социального партнерства.

Территориальное соглашение устанавливает общие условия труда, гарантии, компенсации и льготы работникам на территории соответствующего муниципального образования.

Иные соглашения — соглашения, которые могут заключаться сторонами на любом уровне социального партнерства по отдельным направлениям регулирования социально-трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, например профессиональных.

Определение содержания соглашения и его структуры — прерогатива представителей работников и работодателей. Традиционно в отраслевые соглашения, которые являются наиболее распространенными, включаются следующие положения:

- о создании условий для устойчивого развития отрасли;
- об обеспечении занятости;
- об оплате труда;
- об охране труда и здоровья;
- о социальных льготах, гарантиях и компенсациях;
- о гарантиях профсоюзной деятельности и социального партнерства;
- о контроле за выполнением соглашения и ответственности сторон за выполнение принятых обязательств.

Проект соглашения разрабатывается в ходе коллективных переговоров и подписывается представителями сторон.

Соглашение вступает в силу со дня его подписания сторонами либо со дня, установленного соглашением.

Срок действия соглашения определяется сторонами, но не может превышать трех лет. Стороны имеют право один раз продлить действие соглашения на срок не более трех лет.

Контроль за выполнением соглашения осуществляется сторонами социального партнерства, их представителями, соответствующими органами по труду, а также профсоюзными правовыми инспекциями.

2.3. Трудовой договор и трудовая функция работника

2.3.1. Содержание трудового договора

Самый главный документ во взаимоотношениях работодателя и работника — это **трудовой договор**. Грамотно составленный, он способен защитить права как работника, так и работодателя. Структура раздела III «Трудовой договор» Трудового кодекса РФ представлена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура раздела III ТК РФ

Под содержанием трудового договора понимают права и обязанности сторон. Его содержание составляют сведения и условия. Согласно ст. 57 ТК РФ в трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя — физического лица), заключивших трудовой договор;
- сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя — физического лица;
- идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей — физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);
- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;
- место и дата заключения трудового договора.

Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

— место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, — место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;

— трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессией, специальностью с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы). Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;

— дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, — также срок его действия и обязательства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом или иным федеральным законом;

— условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

— режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);

— компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;

— условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижный, разъездной, в пути, другой характер работы);

— условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами;

— другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Если при заключении трудового договора в него не были включены какие-либо сведения и (или) условия из числа предусмотренных ч. 1 и 2 ст. 57 ТК РФ, то это не является основанием для признания трудового договора незаключенным или его расторжения. Трудовой договор должен быть дополнен недостающими сведениями и (или) условиями. При этом недостающие сведения вносятся непосредственно в текст трудового договора, а недостающие условия определяются приложением к трудовому договору либо отдельным соглашением сторон, заключенным в письменной форме, которые являются неотъемлемой частью трудового договора.

В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, в частности:

- об уточнении места работы (с указанием структурного подразделения и его местонахождения) и (или) о рабочем месте;

- об испытании;

- о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной);

- об обязанностях работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя;

- о видах и об условиях дополнительного страхования работника;

- об улучшении социально-бытовых условий работника и членов его семьи;

- об уточнении применительно к условиям работы данного работника прав и обязанностей работника и работодателя, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

По соглашению сторон в трудовой договор могут также включаться права и обязанности работника и работодателя, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, а также права и обязанности работника и работодателя, выте-

кающие из условий коллективного договора, соглашений. Невключение в трудовой договор каких-либо из указанных прав и (или) обязанностей работника и работодателя не может рассматриваться как отказ от реализации этих прав или исполнения этих обязанностей.

Трудовые договоры в зависимости от срока их действия могут заключаться на неопределенный или определенный срок.

Заключая трудовой договор на неограниченный срок, стороны вообще не оговаривают срок его действия. Договором определяется дата вступления его в силу.

Заключая трудовой договор на определенный срок (срочный трудовой договор), стороны должны предусмотреть в нем конкретный срок его действия: один, четыре года и др. Как правило, срочный трудовой договор заключается на срок, не превышающий 5 лет.

Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных для работников, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок.

Письменная форма трудового договора является обязательной (ст. 67 ТК РФ). Договор составляется в двух экземплярах, каждый из которых удостоверяется подписью работника и представителя работодателя или работодателя — физического лица. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя.

При заключении трудового договора в нем по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе (ст. 70 ТК РФ). Соглашение об испытании должно быть обязательно указано в трудовом договоре. Работодатель может признать результаты испытания неудовлетворительными и расторгнуть с работником трудовой договор. С работником, не выдержавшим испытание, трудовой договор прекращается на основании ст. 71 ТК РФ без учета мнения соответствующего профсоюзного органа и без выплаты выходного пособия.

Основаниями прекращения трудового договора являются (ст. 77 ТК РФ):

- соглашение сторон;
- истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

- расторжение трудового договора по инициативе работника;
- расторжение трудового договора по инициативе работодателя;
- перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизации;
- отказ работника от продолжения работ в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора;
- отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы;
- отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем;
- обстоятельства, не зависящие от воли сторон;
- нарушение установленных Трудовым кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы.

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом и иными федеральными законами.

2.3.2. Трудовая функция — основа трудового договора

Наиболее важной составляющей трудового договора является трудовая функция (ст. 57 ТК РФ).

Трудовая функция — любая работа по определенной должности в соответствии со штатным расписанием, профессией, специальностью, с указанием квалификации, а также конкретный вид поручаемой работы. Конкретный вид работы, поручаемой работнику, может составлять содержание трудовой функции как сам по себе, так и наряду с работой по той или иной должности, профессии, специальности.

Должность — это установленный комплекс обязанностей и соответствующих им прав, определяющий место

и роль работника в организации. Наименование должности указывается в трудовом договоре в соответствии со штатным расписанием организации.

Под **профессией** понимается род трудовой деятельности, занятий человека, владеющего комплексом специальных знаний, умений, навыков, полученных путем образования.

Специальность — это вид профессиональной деятельности, усовершенствованной путем специальной подготовки (менеджер по персоналу, врач-хирург), определенная область труда, знания.

Квалификация — уровень подготовленности, мастерства, степень годности к выполнению труда по определенной специальности или должности, определяемые разрядом, классом, званием и другими квалификационными категориями. Показателем, определяющим уровень квалификации работника, является квалификационный разряд. Квалификационный разряд устанавливается с учетом сложности, ответственности и условий работы на основании тарифно-квалификационного справочника.

Выполнение трудовой функции должно подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка организации. Ответным действием работодателя на выполнение трудовой функции работником является выплата вознаграждения в форме заработной платы.

Вопросы, задания и тесты

1. Раскройте сущность понятия «социально-трудовые отношения». Что такое «система социально-трудовых отношений»?
2. Дайте характеристику субъектов социально-трудовых отношений.
3. По каким типам классифицируют социально-трудовые отношения?
4. Назовите основные факторы формирования социально-трудовых отношений.
5. Что понимают под коллективным договором?
6. Охарактеризуйте этапы разработки коллективного договора.
7. Каковы условия возникновения коллективного трудового спора?
8. В чем заключается необходимость заключения трудового договора?
9. Какие сведения и условия составляют содержание трудового договора?

10. На какие сроки заключается трудовой договор? Определите их особенности.
11. Перечислите основания прекращения трудового договора.
12. Что понимается под трудовой функцией в рамках трудового договора?
13. Каким правилам должно подчиняться выполнение трудовой функции?
14. Какой вид социально-экономического поведения является важнейшим в формировании социально-трудовых отношений?
 - а) трудовой;
 - б) демографический;
 - в) потребительский;
 - г) профессиональный.
15. Коллективный договор — это:
 - а) договор между профсоюзами и работодателями;
 - б) документ, регулирующий правила внутреннего трудового распорядка;
 - в) правовой акт, заключаемый работниками и работодателем.
16. На какой срок заключается коллективный договор?
 - а) пять лет;
 - б) не более трех лет;
 - в) один год.
17. Забастовка — это временный добровольный отказ работников от исполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора:
 - а) да;
 - б) нет.
18. Содержание трудового договора регламентируется:
 - а) тарифным соглашением;
 - б) трудовым кодексом;
 - в) коллективным договором.
19. Что не является субъектом социально-трудовых отношений?
 - а) отрасль;
 - б) наемный работник;
 - в) работодатель;
 - г) государство.
20. Сколько основных этапов включает процесс разработки коллективного договора?
 - а) пять;
 - б) три;
 - в) семь;
21. Какой главный документ во взаимоотношениях работодателя и работника?
 - а) коллективный договор;
 - б) трудовой договор;
 - в) правила внутреннего трудового распорядка.
22. На какой срок заключаются трудовые договоры?

- а) неопределенный срок;
 - б) определенный срок;
 - в) один год.
23. Что является ответным действием работодателя на выполнение работником трудовой функции?
- а) заработная плата;
 - б) социальные льготы;
 - в) установление специальных надбавок.
24. В чем заключается отличие коллективного договора от соглашения?
- а) в уровне социального партнерства;
 - б) в сроках заключения;
 - в) в ходе обсуждения.

Глава 3

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

После изучения главы 3 обучающийся должен:

знать

- основы управления персоналом в системе управления компанией;
- принципы и методы управления персоналом;

уметь

- формировать комплексную систему управления персоналом, адаптировав ее к внутренней среде организации;
- анализировать процессы управления персоналом;

владеть

- техникой построения организационной структуры управления персоналом;
 - методикой определения численности персонала кадровой службы.
-

3.1. Принципы и методы системы управления персоналом

3.1.1. Понятие управления персоналом

Управление персоналом — это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации.

Управление персоналом опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, информационные технологии управления персоналом, психофизиология профессиональной деятельности, инновационный менеджмент и др.). Закономерность управления персоналом — объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной

и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношения между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.

Рассмотрим основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе управления персоналом.

1. Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

2. Системность формирования системы управления персоналом. Эта закономерность требует учета всех взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организацией в целом.

3. Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом. Суть ее заключается в пропорциональном совершенствовании всех подсистем и элементов системы управления персоналом.

4. Разнообразие составляющих системы управления персоналом. Система должна обладать не меньшей сложностью, чем производственная система.

5. Изменение состава и содержания функций управления персоналом. Закономерность предполагает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается роль других на разных ступенях управления и изменяется их содержание.

6. Сущность закономерности минимизации числа ступеней управления персоналом состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает.

Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, создавая интегрированную результирующую силу. Они действуют объективно, не зависят от воли и желания человека. Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления персоналом.

В системе управления персоналом выделяются субъект и объект.

Под **субъектом** (управляющий элемент) понимается носитель функции управления персоналом, т.е. совокупность

органов и работников, реализующих функции управления персоналом. Субъект управления персоналом — это тот, от кого зависит качество принятия управленческих решений, а следовательно, последующий результат деятельности работника, подразделения и всей организации в целом; кто обладает функциями управления персоналом; занимает активное положение по отношению к объекту управления; имеет для этого необходимые возможности.

Субъекты управления персоналом можно разделить на внутренние и внешние.

Внутренними субъектами управления персоналом являются функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения производственных кадров и т.п.; линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами; различные рабочие, профсоюзные и другие общественные организации, выполняющие ряд функций по сплочению коллектива, воспитанию его членов, развитию их творческой активности; неформальные лидеры, имеющиеся в коллективе.

К внешним субъектам деятельности по управлению персоналом относятся государство и те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; профессиональные ассоциации, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники фирмы, нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

Объект (управляемый элемент, т.е. то, что изучается) — это основные компоненты системы управления персоналом: подбор, расстановка, оценка, обучение и развитие, стимулирование и т.д.

Каждой организации присущи определенные цели, которые можно разделить на четыре вида или блока:

- экономические;
- научно-технические;
- производственно-коммерческие;
- социальные.

Экономическая цель — получение расчетной модели прибыли от реализации продукции или услуг; *научно-техническая цель* — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования техно-

логии; *производственно-коммерческая цель* — производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); *социальная цель* — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Исходя из задач, стоящих перед организацией на этапе роста, цель управления персоналом заключается в создании гибких механизмов управления, позволяющих быстро адаптировать персонал к условиям деятельности в растущей организации, сохранить и пополнить команду единомышленников новыми сотрудниками, обеспечивая при этом как достижение целей организации, так и удовлетворение интересов работников. Для достижения этих целей следует решить ряд взаимосвязанных задач:

- разработать единые принципы стратегического управления организацией и персоналом;
- стимулировать адаптацию персонала к изменениям в организации;
- создать действенную систему мотивации и стимулирования труда, направленную на развитие персонала, подкрепление достигнутых успехов отдельными работниками и поощрение групповой работы;
- создать систему оценки персонала;
- стимулировать повышение квалификации и обучение работников для развития компетенции в решении задач, стоящих перед организацией;
- обеспечить организацию оптимальным составом персонала нужного качества;
- укрепить корпоративную лояльность персонала, развить их коммуникационные навыки, способствующие эффективной командной работе.

3.1.2. Принципы управления персоналом

Разработка и реализация системы управления персоналом проводятся на основе определенных принципов. Под *принципами* управления персоналом понимают правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципы управления персоналом представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих черт, начал их действия.

Основные принципы формирования и функционирования управления персоналом организации представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Принципы управления персоналом и их содержание

Принцип	Содержание
Обусловленность функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичность функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам, их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальное соотношение управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Экономичность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления
Прогрессивность	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективность	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексность	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)

Продолжение табл. 3.1

Принцип	Содержание
Оперативность	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальность	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простота	Чем проще система управления персоналом, тем надежнее и точнее она работает. Исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научность	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Автономность	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованность	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивость	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектность	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.
Прозрачность	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться

Окончание табл. 3.1

Принцип	Содержание
	на единых «несущих конструкциях» (этажах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
Комфортность	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком
Концентрация	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализация	Разделение труда в системе управления персоналом
Параллельность	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивность (гибкость)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преемственность	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывность	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичность	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом

Существует еще ряд общих принципов, на которые ориентированы все работоспособные команды.

Доверие. Создание атмосферы доверия между членами команды имеет жизненно важное значение.

Коммуникации. Прямое общение между членами команды обеспечивает понимание каждым групповой цели и значения своего вклада в ее достижение.

Сопричастность. Участие всех членов команды в принятии решений. Это не означает, что речь непременно идет о консенсусе, но каждый член коллектива должен знать о принимаемых решениях и понимать, почему они были приняты.

Разрешение конфликтов. В слаженных коллективах конфликты выносятся на общее обсуждение и разрешаются как можно быстрее.

Обратная связь. В эффективных командах регулярно обеспечивается обратная связь, чтобы сообща улучшать деятельность всего коллектива.

Все принципы системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия.

Практика показывает, что стремление к общим целям делает работу команды намного результативнее. В итоге именно сочетание индивидуальной и групповой заинтересованности позволяет добиться эффективной организации работы подчиненных.

3.1.3. Методы управления персоналом

Методы системы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Рассмотрим три группы методов управления персоналом: административные (организационные), экономические и социально-психологические (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Методы системы управления персоналом

Административные	Экономические	Социально-психологические
<ul style="list-style-type: none"> — формирование структуры управления персоналом — разработка и утверждение административных норм и нормативов — правовое регулирование 	<ul style="list-style-type: none"> — технико-экономический анализ и обоснование — планирование — материальное стимулирование и установление материальных дотаций 	<ul style="list-style-type: none"> — социально-психологический анализ работников коллектива — социальное планирование — участие работников в управлении — социальное и моральное стимулирование развития коллектива

Окончание табл. 3.2

Административные	Экономические	Социально-психологические
<ul style="list-style-type: none"> — издание приказов и распоряжений — отбор, подбор и расстановка кадров — разработка положений, должностных инструкций, стандартов — установление административных санкций и поощрений 	<ul style="list-style-type: none"> — кредитование — участие в прибылях и капитале — установление экономических норм и нормативов — страхование — установление материальных санкций и поощрений 	<ul style="list-style-type: none"> — удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала — установление социальных норм поведения — создание нормального социально-психологического климата — установление моральных санкций и поощрений

Административные (организационные) методы управления процессом — это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Выполнение одной и той же работы возможно в различных организационных условиях, при различных типах ее организации: жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, установления допустимых границ деятельности и др. В выявлении наиболее действенного для определенных условий типа организационного воздействия на коллектив, обеспечивающего эффективное и качественное выполнение работ, находят свое проявление организационные методы управления.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения и принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью устанавливается единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы управления персоналом — совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников организации действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач. Среди экономических способов воздействия выделяются планирование, финансирование, ценообразование, стимулирование, страхование.

Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда. При рыночной системе хозяйствования в условиях сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

Социально-психологические методы управления персоналом — способы воздействия на объект управления, основанные на использовании социально-психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе. Включают следующую совокупность способов воздействия: формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей, способностей, темперамента, черт характера, что создает благоприятные условия для их совместной деятельности; введение системы социального регулирования, которая предполагает использование договоров, обязательств, установление порядка распределения благ, очередности их получения; социальное стимулирование — создание обстановки социально-психологической заинтересованности в выполнении какой-либо важной работы или вообще в достижении определенных целей, результатов.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Социологические методы исследования составляют надежный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки, обучения, развития персонала и дают возможность обоснованно принимать кадровые решения. При анкетировании можно собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специ-

ально подобранных анкет. Интервью — идеальный вариант беседы с руководителем. Социометрический метод необходим при анализе взаимоотношений в коллективе, когда путем построения матрицы выявляется неформальный лидер в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или в чрезвычайных ситуациях. Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность работника, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, для того чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Применение методов управления персоналом зависит от устоявшихся норм и ценностей трудового коллектива, а также от целей организации (рис. 3.1).

Таким образом, методы управления персоналом способствуют осуществлению всего комплекса работ, связанных с эффективным управлением организации.



Рис. 3.1. Взаимосвязь методов управления персоналом в организации

3.2. Основные элементы системы управления персоналом

3.2.1. Системный подход к управлению персоналом

Управление персоналом обеспечивает единое и комплексное воздействие на персонал организации и тем самым:

- интегрируется в общую систему управления организацией, увязывая его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием НИР, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;

- включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации подбора и отбора персонала; расстановки и подготовки кадров, прогнозирования содержания работ и др.;

- предполагает тщательный учет качеств и профессиональных характеристик работников, а также оценку их деятельности;

- централизует управление персоналом в руках одного из руководителей организации, а также содействует осуществлению мер по совершенствованию механизма кадровой работы.

Системный подход к управлению персоналом означает, что каждая система является интегрированным целым даже тогда, когда она состоит из отдельных элементов. Это позволяет рассматривать систему управления персоналом как комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем), объединенных общей целью, раскрыть его интегративные свойства, внутренние и внешние связи, а также исследовать и совершенствовать свойства и отношения в ней.

Для построения комплексной системы управления персоналом и ее адаптации к внутренней среде организации важно сформировать адекватные нормы, ценностные ориентации ее персонала, идеологию, корпоративную культуру, изменить стили руководства и принципы мотивации. Кроме того, при системном управлении важен учет начальных условий, т.е. исходного состояния дел в организации. Это означает, что следует учитывать как негативный опыт, так и то позитивное, что уже было достигнуто в организации.

Основные элементы системы управления персоналом представлены на рис. 3.2.

3.2.2. Содержание элементов системы управления персоналом

Рассмотрим содержание элементов системы управления персоналом организации, представленное на рис. 3.2.

Социально-трудовые отношения персонала организации — это объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни. Субъектами социально-трудовых отношений, как уже отмечалось, могут быть работник, группа работников, работодатель (работодатели) и отдельное государство.

Формирование социально-трудовых отношений зависит от основных социально-трудовых характеристик (основных правовых рамок, общеэкономических условий, структуры и развития внешнего рынка труда, социокультурной среды и др.); стратегии развития организации; кадровой политики организации (планирование и привлечение персонала, оценки работы, квалификационного роста, оплаты труда, мотивации, социальных льгот и др.); трудового поведения (установок, групповых и индивидуальных норм поведения, конфликтности). Основным показателем социально-трудовых отношений является качество трудовой жизни.

Под **кадровой политикой организации** понимают систему теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив.

Основными направлениями кадровой политики организации являются:

- определение квалификационных требований к персоналу в рамках общей концепции развития организации;
- формирование новых кадровых структур;
- разработка процедур, регламентирующих управление персоналом;
- формирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
- определение механизмов привлечения, использования и освобождения персонала;
- развитие социально-трудовых отношений;
- обеспечение развития, обучения, переобучения, повышения квалификации персонала;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе фирмы и т.п.

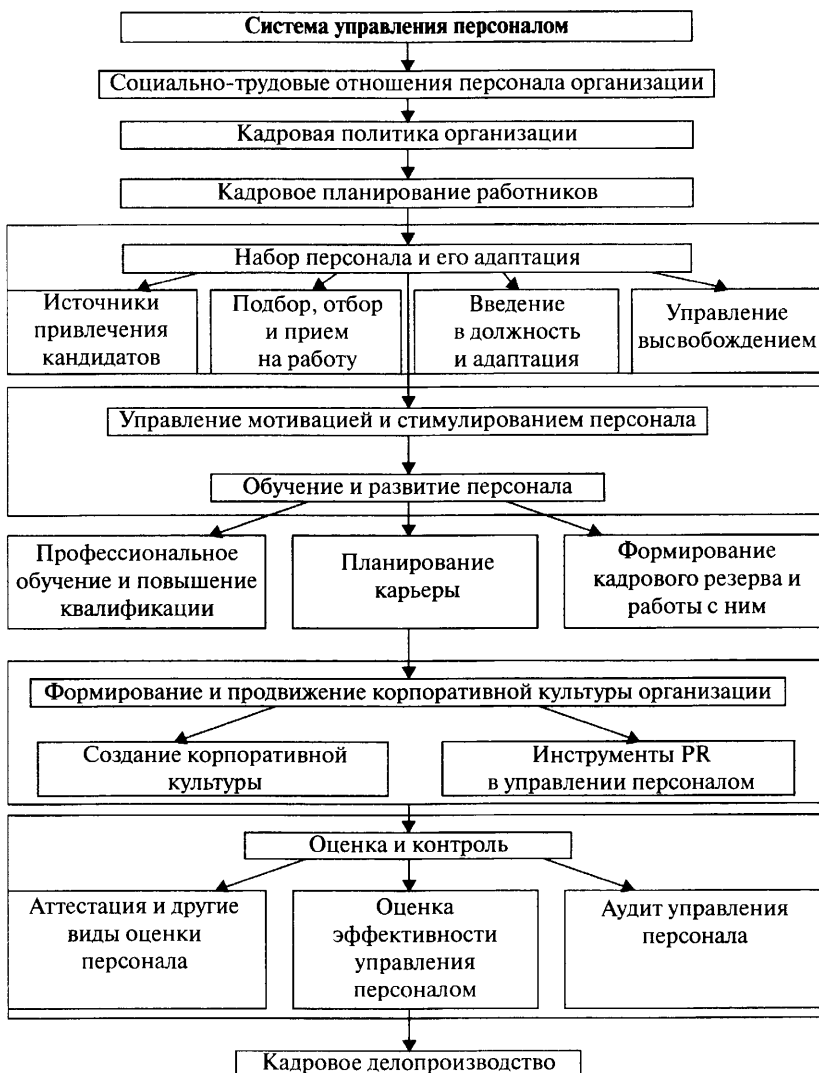


Рис. 3.2. Элементы системы управления персоналом организации

Кадровая политика организации определяется рядом факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. К *внутренним факторам* относятся структура и цели организации, территориальное размещение, финансовое состояние, внутрикорпоративная культура, морально-психологический климат. *Внешними факторами* являются

трудовое законодательство, взаимоотношения с профсоюзом, перспективы развития рынка труда.

Кадровая политика оформляется документально, что дает возможность выразить взгляды руководства организации на совершенствование системы управления персоналом. Реализация кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, административных, экономических, социальных и других мероприятий, нацеленных на решение кадровых вопросов.

Кадровое планирование решает задачи обеспечения организации персоналом необходимой численности и качества. Кадровое планирование определяет, сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы; какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников; каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал; как использовать персонал в соответствии с его потенциалом; как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию работников; как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы; каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Набор (подбор и отбор) персонала и его адаптация состоит из нескольких стадий, которые представлены на рис. 3.3.

Требования, которые предъявляются к кандидату на вакантную должность, отражаются в должностной инструкции. **Должностная инструкция** — это документ, в котором описываются основные требования, функции, ответственность и права сотрудника, занимающего данную должность. Определив требования к кандидату, можно приступить к следующему этапу — подбору.



Рис. 3.3. Процесс подбора и отбора персонала

Для привлечения кандидатов используют как внутренние, так и внешние источники. *Внешние источники:*

- подбор с помощью сотрудников;
- самопроявившиеся кандидаты;
- объявления в средствах массовой информации;
- выезд в различные учебные заведения;
- заявки в государственные службы занятости;
- заявки в частные агентства по подбору персонала;
- Интернет.

Внутренние источники — это перемещение персонала внутри организации. Практика показывает, что нет оптимального источника подбора персонала, поэтому для привлечения персонала следует использовать набор приемов в зависимости от конкретной задачи.

Этап отбора кандидатов предполагает:

- первичное знакомство с претендентами (собеседование);
- сбор и обработку информации;
- оценку качеств и составление определенного мнения;
- тестирование;
- сопоставление фактических качеств кандидатов и требований к должности;
- профориентационная работа (по необходимости);
- собеседование кандидата с предполагаемым линейным руководителем;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор наиболее отвечающего требованиям к вакантной должности;
- заключение с ним трудового договора и назначение приказом.

Адаптация работника — процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и к социальной среде. По уровню различают первичную (для лиц, не имеющих трудового опыта) и вторичную адаптацию, а по направленности — профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую, а также адаптацию работы к человеку.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений. *Психофизиологическая адаптация* — это приспособление к условиям труда, режиму работы и отдыха, к характеристикам условий труда. *Социально-психологическая адаптация* — это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству

и коллегам. *Адаптация работы к человеку* предполагает организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, регулирование ритма и продолжительности рабочего времени, распределение трудовых функций, исходя из личных особенностей работника.

Управление высвобождением выделяется в системе управления персоналом в самостоятельный вид кадровой работы, заключающийся в соблюдении правовых норм при увольнении персонала. Цель этой работы заключается в достойном расставании с увольняемыми сотрудниками.

Управление мотивацией и стимулированием труда позволяет способствовать повышению результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечению систематического профессионального роста и повышения лояльности персонала к своей организации.

Обучение и развитие персонала представляет собой процесс подготовки к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются различные виды обучения.

Существует несколько видов обучения:

- без отрыва от производства в специализированных учреждениях;
- с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
- через экстернат с аттестацией в специализированных учреждениях;
- самообразование без аттестации;
- корпоративное обучение.

Деловая карьера — это субъективно осознанные собственные представления человека о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения своей трудовой деятельностью. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Различают профессиональную и внутриорганизационную карьеру. *Профессиональная карьера* характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных

способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях. *Внутриорганизационная карьера* — это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера может реализоваться в следующих направлениях:

- вертикальная — подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- горизонтальная — перемещение в другую функциональную область деятельности;
- центростремительная — продвижение к руководству организации.

Планированием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана, а чаще всего с помощью управления персоналом организации. Данной функции управления персоналом уделяется очень мало внимания в российских организациях.

Кадровый резерв — это потенциально активная и подготовленная часть персонала фирмы, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия должностей более высокой квалификации. Формирование резерва кадров осуществляется на основе их профессионального отбора, результатов аттестации персонала, изучения личных дел сотрудников, планов карьеры работников.

Различают резерв на выдвижение и резерв руководителей. Резерв на выдвижение — группа работников коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице. Резерв руководителей — группа сотрудников фирмы, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса отбора. Организация проводит целенаправленную работу по развитию и подготовке сотрудников, вошедших в эту группу, к занятию новых должностей.

Наличие резерва позволяет заранее на плановой, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Важную роль в системе управления персоналом играет корпоративная культура. Невозможно добиться слаженной работы коллектива, если у отдельных сотрудников разное понимание целей и ценностей организации.

Корпоративная культура — это набор наиболее важных положений, принимаемых членами фирмы и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры поведения и действий. Создает корпоративную культуру, как правило, формальный лидер (руководитель фирмы), но ее выразителем в любом случае является весь персонал организации. Организаторами работы по формированию и развитию корпоративной культуры обычно становятся специалисты по управлению персоналом совместно со службой по связям с общественностью.

Корпоративная культура отличается разнообразием: сколько функционирует организаций, столько существует корпоративных культур. Особенности корпоративной культуры часто определяются сферой деятельности. Например, в финансовой сфере она более определена, строга, поведение сотрудников четко расписано, стиль общения более формальный. В торговой сфере она разнообразна, самобытна, допускается больше вариаций в поведении, общении, стиль более демократичен.

Только при условии принятия каждым сотрудником организации Положения о корпоративной культуре оно будет реально исполняться.

Связи с общественностью в управлении персоналом — это использование коммуникационных возможностей для мотивации и повышения уровня лояльности своего персонала. Создание позитивного имиджа организации в глазах персонала влияет на ее имидж во внешнем мире посредством отношений со СМИ; созданием внутрикорпоративных изданий; организацией и проведением различных мероприятий (конференции, круглые столы, выступления руководителей, конкурсы и др.).

Оценка результатов деятельности персонала — это система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал в рамках развития предприятия. Традиционно в организациях под оценкой персонала понимается аттестация работников. Оценка — более широкое понятие, чем аттестация персонала. Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно в зависимо-

сти от конкретных потребностей организации. При оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнить можно только то, насколько один работник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Цели оценки могут быть разными: оценка соответствия занимаемой должности, результата работы, личных особенностей, влияющих на результат труда, кадрового резерва, потенциала сотрудников и др.

Перед организацией может встать вопрос о выборе метода оценки. Он зависит от соответствия его бизнес-задачам и корпоративной культуре организации, а также от грамотности внедрения. Методы оценки могут сменять друг друга в зависимости от стадии развития и потребностей организации.

В системе оценки одной организации могут сочетаться несколько методов. Например, для рабочих — аттестация; инженерно-технических работников — управление результативностью; менеджеров — метод «360 градусов».

Традиционным методом оценки персонала в российских организациях является аттестация. **Аттестация** — это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Она аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Каждая организация должна иметь свое Положение об аттестации персонала, утвержденное в установленном порядке. В нем должна быть расписана процедура и порядок ее проведения.

В 1990-е гг. на отечественном рынке стали появляться крупные западные фирмы. Они принесли новые корпоративные стандарты управления, а вместе с ними и новые для наших организаций методы оценки персонала, такие как:

- управление по целям;
- управление результативностью — метод «360 градусов»; ассессмент-центр.

Оценка эффективности качества управления персоналом — это анализ сложившейся системы управления персоналом организации. Он проводится по следующим направлениям.

1. Оценка кадровой политики.
2. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу управления персоналом и работников.

3. Оценка основных элементов корпоративной культуры организации.

4. Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом.

Аудит управления персоналом имеет своей целью проведение оценки и заключение соответствия осуществляемой кадровой работы намеченным целям и задачам, выявление имеющихся проблем и пути их решения. Для проведения аудита управления персоналом рекомендуется приглашать стороннего специалиста.

При проведении аудита управления персоналом анализируют показатели, характеризующие деятельность службы по всем направлениям, такие как затраты на подбор в расчете на одного принятого работника; затраты на обучение в расчете на одного работника, прошедшего обучение; время заполнения одной вакансии; коэффициент текучести кадров; коэффициент квалифицированности персонала; рентабельность персонала и т.д. По итогам аудиторской проверки готовится письменный отчет, который обсуждается на заседании руководства организации.

Кадровое делопроизводство — это полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения. Основными функциями кадрового делопроизводства являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым функциям; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной фирмы, копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

Важнейшим фактором является нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Оно состоит в разработке и применении кадровых документов. Наиболее важные из них: Правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, Положение о подразделении, должностная инструкция, трудовой договор, личная карточка, трудовая книжка и др.

3.3. Организационная структура управления персоналом

3.3.1. Процесс построения организационной структуры управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений, системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала и объединение их в систему. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления и его внешней среды существуют различные организационные структуры управления персоналом.

Организационные структуры системы управления персоналом так же, как и оргструктуры управления организацией, подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построение оргструктуры управления организации в целом. На практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

Элементарная организационная структура управления персоналом отражает двухуровневое руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций. При такой структуре управления персоналом выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель). Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала. Это дает организации определенные преимущества. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов.

Линейная организационная структура управления персоналом предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в нижних производственных звеньях, семейном или мелком предпринимательстве. Такой под-

ход к группированию работников применяется в случае, когда выполняемые функции однотипны, а кадры не дифференцируются по специальностям. В средних и больших организациях линейное деление дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в отделах, секторах). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам организационных структур.

Функциональная организационная структура формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, кадровое планирование, оплата труда, социальное развитие) получают организационное закрепление, в организации сразу складывается организационная структура управления персоналом, увязывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения. Функциональные организационные структуры управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными работами, а также развитию преимущественно вертикальных связей, которые требуют создания дополнительных координирующих органов.

Матричная организационная структура управления персоналом создает условия, для того чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации, кроме позитивных сторон, имеет и недостатки. Группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практически лишает членов группы своего постоянного рабочего места. Кроме того, в таких группах кадровикам и менеджерам трудно заниматься развитием персонала, а частая смена руководителей и специалистов приводит к потере контроля.

При формировании организационной структуры управления персоналом следует руководствоваться принципами, представленными в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Принципы построения организационной структуры управления персоналом

Принцип	Содержание
Гибкость	Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в организации
Систематизация	Заключается в разумной систематизации функций персонала в отделах
Специализация	Обеспечивается закреплением за каждым отделом соответствующих ему функций
Нормоуправляемость	Соблюдение рационального числа сотрудников за работником кадровой службы
Экономичность	Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления персоналом

Выбор организационной структуры управления персоналом зависит от целого ряда факторов. Наиболее значимыми являются размер и степень разнообразия деятельности; организационно-правовая форма организации; отношение к управлению персоналом руководителей; состояние внутренней среды; стратегия управления персоналом.

Оргструктура управления персоналом должна соответствовать размеру организации и не быть сложной. Как правило, размер организации влияет на структуру управления персоналом в виде увеличения числа уровней иерархии. С ростом численности персонала в организации и увеличением специализированных видов деятельности появляются промежуточные уровни в управлении персоналом. Также вызывает изменения и организационно-правовая форма организации: чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом.

Структура управления персоналом в значительной степени зависит от отношения к ней менеджеров. Высококвалифицированные работники и работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают оргструктуры, дающие свободу и самостоятельность. Работники, вы-

полняющие рутинные операции, ориентированы на традиционные организационные структуры управления.

Динамизм внутренней среды также является определяющим в построении организационной структуры управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней имеются незначительные изменения, то применяются оргструктуры, обладающие незначительной гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В случае когда внутренняя среда динамична, то оргструктура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения. Она должна преодолевать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у руководителей структурных подразделений в принятии управленческих решений.

Организационная структура управления персоналом — это не просто схема, на которой указаны подразделения и взаимосвязи между ними. Она должна отражать логику функционирования организации и соответствовать стратегическим направлениям ее развития.

Оптимизировать организационную структуру организации необходимо, если:

- у персонала нет четкого понимания того, кто и за что несет ответственность;

- взаимосвязи между подразделениями и отдельными сотрудниками не оптимальны, существуют зоны «безответственности» или дублирования;

- эффективность функциональных процессов не позволяет предупреждать отрицательные результаты и совершенствовать деятельность;

- различие в административном и функциональном подчинении приводит к накладкам и конфликтам.

Важным этапом в процессе построения оргструктуры является формирование связей между ее подразделениями. При этом надо четко определить вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить четыре вида структурной связи:

- линейное (непосредственно административное) подчинение;

- функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения);

- соисполнительство (совместное выполнение работ);

- функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

Типовая организационная структура службы управления персоналом представлена на рис. 3.4.

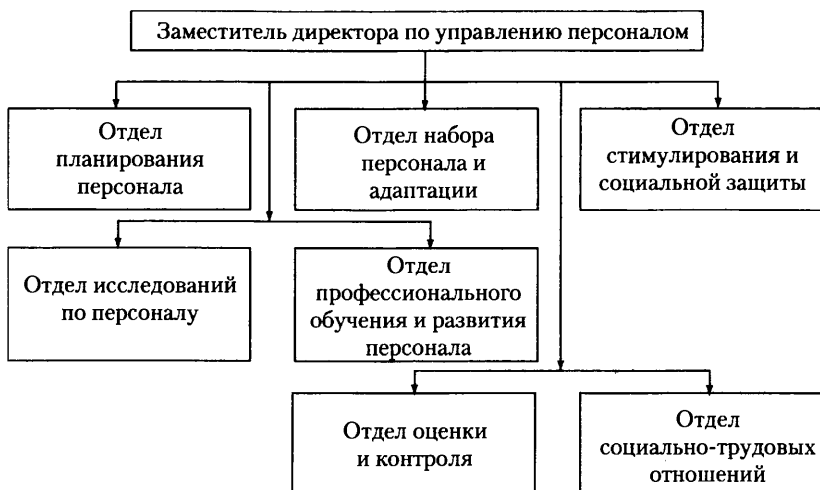


Рис. 3.4. Типовая организационная структура службы управления персоналом

В крупных организациях может наблюдаться дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы управления персоналом. Наиболее характерным примером является выделение промежуточных подразделений в отделы, например в отделе профессионального обучения и развития персонала могут быть выделены группы, сектора по профессиональному обучению, по развитию карьеры, по работе с резервом.

3.3.2. Основные задачи и функции службы управления персоналом

К главным **задачам** службы управления персоналом относят:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта персонала;
- совершенствование системы мотивации и оплаты труда;
- предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и карьерного роста; стимулирование творческой активности;

- совершенствование методов оценки персонала;
- участие в формировании и совершенствовании корпоративной культуры организации;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала.

Функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные участки управленческой деятельности. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Процесс реализации функции отвечает на вопрос, какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась. Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию.

Содержание функций организационной структуры управления персоналом.

1. Установление целей — определение будущего состояния организации.
2. Разработка стратегии — определение способов достижения цели.
3. Планирование работы — определение задач конкретным исполнителям.
4. Проектирование работы — определение рабочих функций исполнителей.
5. Мотивирование к работе — целенаправленное воздействие на работника.
6. Координация работы — согласование действий исполнителей.
7. Учет и оценка работы — измерение результатов и их анализ.
8. Контроль работы — сопоставление результатов с целями.
9. Обратная связь — корректировка целей.

Рассмотрим основные функции службы «Управление персоналом», исходя из типовой структуры, представленной на рис. 3.4.

I. Отдел планирования персонала:

- определяет потребности в кадрах на конкретный период времени;

- проводит оценку будущих потребностей в персонале;
- проводит оценку предложения рабочей силы на основе анализа текущих ресурсов с учетом потерь за счет текущей части кадров;
- разрабатывает план действий по предотвращению прогнозной нехватки или избытка рабочей силы.

II. Отдел набора персонала и адаптации:

- осуществляет взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию: кадровые агентства, службы занятости и пр.;
- проводит анализ внутренних источников отбора персонала;
- организует подбор и отбор персонала (проведение профессиональной ориентации, разработка и проведение процедуры отбора; заключение трудового договора);
- осуществляет ввод в должность новых работников;
- проводит работу по организации успешной адаптации персонала;
- ведет собеседование с увольняемыми.

III. Отдел стимулирования и социальной защиты:

- проводит анализ должностных обязанностей;
- осуществляет классификацию работ и их тарификацию;
- разрабатывает систему оплаты труда и премирования (совместно с планово-финансовым отделом);
- создает социальную инфраструктуру организации (коллективное добровольное страхование, предоставление социальных льгот; пенсионное обеспечение; выплата компенсаций при увольнениях; организация питания и отдыха работников и др.);
- формирует и сопровождает корпоративную культуру в организации.

IV. Отдел исследований по персоналу:

- проводит изучение вопросов кадровой политики;
- обследует состояние морально-психологического климата в организации;
- разрабатывает правила, процедуры проведения работ по управлению персоналом, а также формы документооборота;
- готовит справочные материалы.

V. Отдел профессионального обучения и развития персонала:

- организует систематическое профессиональное обучение и контролирует его;

- заключает договоры на подготовку персонала с учебными заведениями и центрами;
- организует периодическое повышение квалификации персонала;
- организует по мере необходимости профессиональную переподготовку персонала;
- ведет учет и статистику профессионального обучения персонала;
- формирует кадровый резерв и проводит работу с ним;
- планирует и контролирует развитие деловой карьеры работников.

VI. Отдел социально-трудовых отношений:

- решает правовые вопросы по всем функциям управления персоналом;
- осуществляет согласование локальных нормативных и распорядительных документов;
- проводит работу по разрешению конфликтов (производственных и личностных);
- участвует в разработке коллективных договоров и соглашений;
- содействует развитию связей и отношений между администрацией и персоналом;
- взаимодействует с профсоюзами.

VII. Отдел оценки и контроля:

- разрабатывает методики оценки на каждый этап работы персонала;
- проводит оценку при следующих этапах: отборе кандидатов на вакантную должность; окончании испытательного срока; текущей оценки работы; продвижении в карьере; необходимости в обучении; формировании кадрового резерва;
- организует аудит персонала;
- организует аттестацию рабочих мест и условий труда;
- разрабатывает критерии оценки эффективной работы службы управления персоналом.

3.3.3. Численность персонала кадровой службы

Численность персонала службы управления персоналом зависит от множества факторов: размера организации, вида его деятельности, ценностей и традиций, финансового состояния, стадии развития и т.д.

Для расчета численности кадровой службы существуют два нормативных документа, которые можно взять за основу:

1. Постановление Минтрудсоцразвития России от 26.03.2002 № 23 «Об утверждении норм времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур федеральных органов исполнительной власти». Как следует из названия этого документа, рекомендованы они управленческим структурам федеральных органов исполнительной власти, в том числе таким структурам, как службы кадров. Несмотря на это, специалисты считают их приемлемыми для всех организаций вне зависимости от формы собственности и вида деятельности. Во-первых, потому, что кадровое делопроизводство во многом повторяет технологии документационного обеспечения управления, а во-вторых, потому, что специальных норм по документационному кадровому обеспечению просто нет.

2. Постановление Минтруда СССР от 14.11.1991 № 78 «Об утверждении Межотраслевых укрупненных нормативов времени на работы по комплектованию и учету кадров». Срок действия этих нормативов был ограничен 1997 г. Однако никакие новые нормативы времени на выполнение кадровых операций до настоящего времени не разработаны. В силу этого, а также учитывая, что межотраслевые укрупненные нормативы являются экономическим инструментом, а не регулируют правовые отношения напрямую, специалисты в области нормирования труда продолжают их применять для расчета численности работников кадровой службы.

Численность сотрудников службы по управлению персоналом колеблется по результатам различных исследований от 30 до 2000 человек на одного сотрудника службы управления персоналом. В среднем на одного специалиста приходится 200 работников организации. Например, в США один специалист по управлению персоналом приходится на 115 работников организации, в Японии — на 38 человек.

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

$$\text{Ч} = \frac{T_1}{\Phi_n}, \quad (3.1)$$

где Ч — численность сотрудников службы управления персоналом; T_1 — суммарная трудоемкость работ, рассчитан-

ных по типовым нормам за год (месяц); Φ_n — полезный фонд рабочего времени одного работника за год (месяц).

Нормативная численность работников управления персоналом также осуществляется по формуле

$$Ч_{уп} = \frac{Ч_{факт}}{250} \cdot K_{доп}, \quad (3.2)$$

где $Ч_{факт}$ — фактическая численность работников организации, человек; 250 — подушевой норматив на одного специалиста по управлению персоналом; $K_{доп} = 1,36$ — дополнительный коэффициент, учитывающий работу по представлению установленной отчетности, проведению консультационно-разъяснительной работы по пенсионному и трудовому законодательству, анализу проблем текучести кадров, организации обучения, участию в рассмотрении жалоб, писем, заявлений и прочую работу с входящей почтой, осуществление руководящих функций.

В этот расчет численности входит единица начальника управления персоналом организации.

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

Вопросы, задания и тесты

1. Что такое управление персоналом?
2. Раскройте сущность закономерностей, связанных с развитием системы управления персоналом.
3. Что понимают под принципами управления персоналом?
4. Какие принципы необходимо учитывать при формировании и развитии системы управления персоналом?
5. Раскройте содержание методов системы управления персоналом.
6. Какие основные элементы входят в систему управления персоналом организации?
7. В чем заключается содержание типов организационных структур системы управления персоналом организации?
8. Какими принципами следует руководствоваться при построении организационной структуры управления персоналом?
9. Какие задачи стоят перед службой управления персоналом?
10. Какие функции содержат в себе подразделения управления персоналом?

11. Как рассчитывается численность персонала кадровой службы?
12. Какие подразделения не входят в организационную структуру управления персоналом?
 - а) отдел трудовых отношений;
 - б) отдел исследований по персоналу;
 - в) бухгалтерия;
 - г) хозяйственный отдел.
13. Служба управления персоналом создается, если в организации заняты не менее, человек:
 - а) 50;
 - б) 100;
 - в) 200.
14. К функциям службы управления персоналом не относятся:
 - а) обеспечение соблюдения техники безопасности;
 - б) развитие персонала;
 - в) адаптация персонала.
15. Является ли планирование карьеры и развитие персонала функциями служб управления персоналом?
 - а) да; б) нет.
16. Какие типы оргструктуры управления персоналом встречаются на практике?
 - а) элементарная;
 - б) линейная;
 - в) горизонтальная;
 - г) функциональная;
 - д) матричная.
17. Какие элементы необходимо учитывать при построении оргструктуры управления персоналом?
 - а) вид связи;
 - б) ее содержание;
 - в) консультирование;
 - г) периодичность;
 - д) материальные носители.
18. Главная цель управления персоналом состоит:
 - а) в максимально эффективном использовании потенциала работников для обеспечения роста эффективности работы организации;
 - б) минимизации потерь рабочего времени;
 - в) обеспечении удовлетворенности трудом.
19. Экономические методы управления персоналом отличает:
 - а) прямой характер воздействия;
 - б) косвенный характер воздействия.

20. К административным (организационным) методам относятся:

- а) планирование расходов на персонал;
- б) утверждение административных норм и нормативов;
- в) издание приказов и распоряжений;
- г) повышение квалификации;
- д) разработка положений, должностных инструкций.

Глава 4

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

После изучения главы 4 обучающийся должен:

знать

- современные подходы к стратегии управления персоналом;
- основные составляющие стратегии управления персоналом;

уметь

- определить основные направления кадровой работы, позволяющие создать высокопроизводительный коллектив;
- определять этапы формирования кадровой политики;

владеть

- основами анализа процессов управления персоналом;
 - оценочными характеристиками эффективности кадровой политики.
-

4.1. Кадровая политика — основа формирования стратегии управления персоналом

4.1.1. Основы кадровой политики организации

Для определения направления и основы работы с персоналом, общих и специфических требований к ним разрабатывается кадровая политика организации. Через нее осуществляется реализация целей и задач управления персоналом. Такой подход характерен для крупных частных компаний и систем государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики стратегии развития организации

Под **кадровой политикой организации** понимают систему теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив.

Чтобы кадровая политика соответствовала своему назначению, она должна отвечать ряду требований, а именно:

1. Должна быть тесно увязана как со стратегическими целями, так и с текущими задачами организации.

2. Должна вырабатываться в результате обсуждений и консультаций на разных уровнях предприятия.

3. Должна быть сформулирована четко и ясно в письменном виде и охватывать основные направления работы с персоналом.

4. Должна быть доведена до всех сотрудников предприятия.

5. Должна содержать в себе конкретные практические шаги по ее реализации.

6. Отдельные направления кадровой политики должны быть связаны между собой и дополнять друг друга.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. Принятие решений в области кадровой политики происходит во всех функциональных подсистемах предприятия: управление научно-технической деятельностью, управление производством, управление экономической деятельностью и др.

Основными целями кадровой политики являются:

— своевременное и качественное обеспечение предприятия необходимой численностью персонала;

— рациональное использование кадрового потенциала;

— обеспечение условий реализации прав и обязанностей работников, предусмотренных трудовым законодательством.

Не все организации вырабатывают и последовательно реализуют кадровую политику. Чаще всего управление персоналом ограничивается текущей, оперативной работой.

Процесс разработки и подготовки к реализации кадровой политики складывается из ряда последовательных этапов (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Этапы формирования кадровой политики

Этап	Форма представления результата	Ответственный исполнитель
1. Проведение анализа наличной ситуации и подготовка кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов развития предприятия	Аналитические отчеты. Служебные записки. Прогнозы	Соответствующие подразделения предприятия. Внешние консультанты, эксперты

Окончание табл. 4.1

Этап	Форма представления результата	Ответственный исполнитель
2. Определение принципов и положений кадровой политики	Аналитические материалы. Прогнозы	Руководство предприятия. Служба управления персоналом
3. Прогноз численности и качественной структуры кадров	Результаты исследований	Служба управления персоналом. Внешние консультанты
4. Утверждение кадровой политики предприятия	Планы, программы, положения	Руководство предприятия
5. Информирование трудового коллектива о разработанной кадровой политике	Сообщение на собрании трудового коллектива, информационные материалы	Руководство предприятия. Служба управления персоналом
6. Установление каналов обратной связи	Сбор предложений и отзывов	Служба управления персоналом

Основными разновидностями кадровой политики считаются политика подбора кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений на предприятии.

Кадровая политика оформляется документально, что позволяет выразить взгляды руководства организации на улучшение взаимодействия подразделений, установить последовательность в процессе принятия кадровых решений; информировать персонал о правилах внутренних взаимоотношений; улучшить морально-психологический климат и т.д. Рассмотрим структуру такого документа (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Структура Положения о кадровой политике организации

Раздел	Содержание
1. Общие положения	Основные цели, задачи и направления работы с персоналом. Связь кадровой политики с бизнес-стратегией организации
2. Состав персонала	Главные характеристики персонала, необходимые для реализации бизнес-стратегии и достижения целей организации. Основные подходы к планированию состава персонала, принципы подбора и продвижения сотрудников, а также планирование карьеры и ротации

Окончание табл. 4.2

Раздел	Содержание
3. Оценка персонала	Основные принципы и критерии оценки кандидатов при отборе в штат, кадровый резерв. Задачи регулярной оценки (аттестации)
4. Обучение персонала	Основные требования к системе обучения в организации. Приоритетные направления обучения персонала разных категорий (руководители, специалисты, кадровый резерв на выдвижение, рабочие и т.д.)
5. Система вознаграждения	Цели и основные направления политики в сфере оплаты труда. Виды материального и нематериального поощрений, применяемых в компании (премии, льготы, компенсации и т.д.)
6. Социальная защита персонала	Цели и принципы программ социальной защиты (медицинское страхование, пенсионное обеспечение, страхование жизни от несчастных случаев)
7. Корпоративная культура	Ценности, составляющие основу корпоративной культуры. Главные направления ее развития
8. Роль службы персонала	Роль и основные функции службы персонала (например, функции стратегического партнера, поддержки и управления изменениями и т.д.), а также способы реализации этих функций
9. Заключительные положения	Статус документа и обязательность его положений для всех работников организации

Положение о кадровой политике — это фундамент технологий управления персоналом, применяемых в организации. Механизм реализации политики конкретизируется в соответствующих положениях и регламентах (об адаптации персонала, обучении, кадровом резерве, оценке персонала, оплате труда и т.д.). Инструментами реализации кадровой политики выступают кадровое планирование, текущая работа с персоналом, мероприятия по повышению квалификации, социальной защите, повышению благосостояния сотрудников и т.д.

Кадровая политика предприятия определяется рядом факторов, которые можно разделить на *внутренние* и *внешние*. К внешним относят: трудовое законодательство; взаимоотношение с профсоюзом; перспективы развития рынка труда. Внутренними факторами являются: структура и цели предприятия; территориальное размещение; внутрикорпоративная культура; морально-психологический климат в коллективе.

Важными направлениями кадровой политики являются:

- определение квалификационных требований к персоналу в рамках общей концепции развития предприятия;
- формирование новых кадровых структур;
- разработка процедур, регламентирующих управление персоналом;
- формирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
- определение механизмов привлечения, использования и освобождения работников;
- развитие социальных отношений;
- обеспечение развития, обучения, переобучения, повышения квалификации персонала;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе предприятия и т.п.

Приоритетность направлений кадровой политики определяется, исходя из современного состояния управления персоналом в организации.

Реализация кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, административных, экономических, социальных и других мероприятий, нацеленных на решение кадровых вопросов.

Кадровая политика является важнейшей составной частью управления организации. В этом качестве она находит свое воплощение в совокупности принципов и технологий, распространяющихся на всю систему работы с кадрами (отбор, оценка, продвижение, обучение) и призванных обеспечить достижение целей и задач организации. Иными словами, стратегия управления персоналом предстает как система правил и норм работы с ним, адаптируемых к специфике кадровых проблем организации, ее кадровому потенциалу и тенденциям его развития.

Кадровая политика должна следовать за развитием управления, иметь своей целью установление и сохранение баланса качественного и количественного состава персонала с потребностями организации.

Кадровую политику рекомендуется разрабатывать с учетом особенностей корпоративной культуры организации, это положительно скажется на успешности ее проведения. Следует также включить в систему кадровой политики механизм обеспечения гибкости, т.е. способности своевременно корректировать ее в случае изменения целей организации, возникновения потребности в модернизации структуры кадров, их подготовке и тренировке.

Основы кадровой политики, принципы работы с кадрами совершенствуются в процессе практической управленческой деятельности. Для обеспечения постоянного соответствия потенциала и структуры персонала изменяющимся и усложняющимся задачам организации целесообразно вести мониторинг движения кадров, разрабатывать и проводить упреждающие кадровые мероприятия. Материалы мониторинга позволяют обоснованно диагностировать и прогнозировать состояние кадрового состава, получать сведения о движении кадров организации и о возникающих в связи с этим проблемах.

Одной из составляющих кадровой политики является система правил и норм, соблюдение которых позволяет рационализировать систему управления персоналом, благоприятствует повышению его творческого потенциала, лучшему пониманию им целей и задач организации. Все эти разработки должны осуществляться на научной основе, с позиции системного подхода.

В настоящее время весьма важной становится проблема ориентации кадровой политики на достижение социальных целей, имеющих приоритетное значение для обеспечения выживаемости и процветания организации.

Кадровая политика является производной от реализуемой общей стратегии развития предприятия; обоснованность ее выбора зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования организацией возможного сбыта продукции, работа по формированию спроса на нее со стороны потребителей, удастся ли выдержать конкуренцию производителей. Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности организации в отношении возможной конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей организации в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления других льгот, имиджа организации.

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива организации при минимизации затрат (экономия издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);

– стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;

– формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

– рациональное использование рабочей силы по их квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой политики.

При оценке кадровой политики нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом. Например, реализация стратегии развития организации, основанная на интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный подход (например, только через рост производительности труда) в сопоставлении затрат и результата даст отрицательный результат.

Оценить действенность кадровой политики организации можно с помощью оценочных характеристик (рис. 4.1).

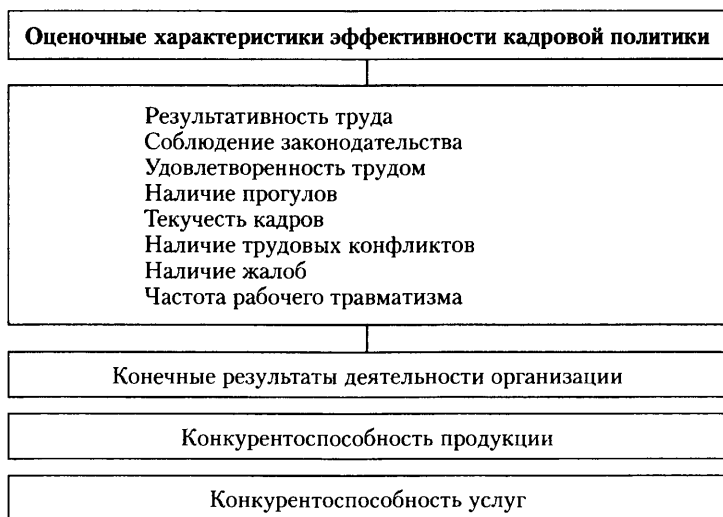


Рис. 4.1. Примерные показатели оценки эффективности кадровой политики

Необходима также проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся в организации традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат в организации, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования для изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику.

4.1.2. Виды кадровой политики

Классификация видов кадровой политики организации основывается на непосредственном влиянии управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По данному основанию выделяют следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.

По степени открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, принципиальной ориентации на собственный или внешний персонал выделяют два вида кадровой политики: открытая, закрытая.

Рассмотрим их подробнее.

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что у руководства организации имеется четко выраженная программа действий в отношении персонала и кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза потребностей в персонале, не располагает средствами оценки персонала. В финансовых планах кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения. Диагностика кадровой ситуации в целом отсутствует. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, не делая попыток понять причины и их возможные последствия.

Реактивная кадровая политика характерна для организаций, руководство которых осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих перед организацией задач, отсутствие мотивации к высоко-

продуктивному труду) и пытается разрешить возникающие проблемы. Руководство организации принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. В программах развития организации кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения, однако основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию. Кадровая служба подобных организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся кратко- и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах (качественные и количественные), сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации на средне- и долгосрочный периоды. Представляется, что активная кадровая политика будет значительно эффективнее, если будут не только провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как (с помощью каких средств и приемов) можно достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что даст каждому работнику применение этих новшеств.

Активная кадровая политика ориентируется на стратегические факторы успеха:

- приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;
- необходимое обслуживание с применением соответствующих технических средств;
- высокое качество продукции;

- использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;
- чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия;
- квалифицированный кадровый потенциал;
- адаптивные и гибкие организационные структуры.

Механизмы, которыми может пользоваться руководство при анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). В соответствии с этим выделяют два подвида активной кадровой политики: *рациональную* и *авантюристическую*.

При *рациональной кадровой политике* руководство организации имеет и качественный диагноз, и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба организации располагает не только средствами диагностики персонала, но и средствами прогнозирования кадровой ситуации на средне- и долгосрочный периоды.

В программах развития организации содержатся кратко-, средне- и долгосрочный прогнозы потребности в персонале (качественные и количественные). Кроме того, составной частью плана кадровой работы является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической кадровой политике* руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба организации, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала. Однако в программы развития организации включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не учитывающих изменение ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом. При усилении влияния факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, могут возникнуть проблемы при реализации подобной кадровой политики. Это приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у организации. С точ-

ки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала. Однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, в организации, обладающей скорее молодым персоналом, чем в организации, имеющей очень квалифицированный персонал пожилого возраста.

Открытая кадровая политика характеризуется «прозрачностью» организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной организации или в родственных ей. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит только из числа работников организации. Средний и высший уровни управления непроницаемы для нового персонала, принятого со стороны. Кадровая политика данного типа характерна для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы и организационной культуры.

Рассмотрим сравнительную характеристику открытой и закрытой кадровой политики организации (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

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

Окончание табл. 4.3

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптирована к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам организации, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, изменения за счет осознания общности судьбы человека и организации

Для построения кадровой политики необходимо разработать представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий.

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводящиеся с учетом конкретного этапа развития организации.

Кадровая политика в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий:

- регулярное предоставление информации работникам о стратегии и деятельности организации;
- количественное и качественное планирование персонала;
- структурирование и планирование расходов на персонал;

- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- введение в специальность вновь нанятых молодых специалистов;
- изучение рынка труда;
- развитие персонала и повышение квалификации работников;
- гибкие структуры окладов и система начисления надбавок.

При составлении конкретной кадровой политики специалисты опираются на эти положения.

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

4.2. Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом — это приоритетное направление формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики.

Выбор стратегии управления персоналом определяется реальными условиями функционирования организации, а сама стратегия разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и возможностей, представляемых внешней деловой средой.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- ее долгосрочный, как правило, характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения обычно требуют длительного времени;
- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, по-

скольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

- формы и методы регулирования трудовых отношений;

- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему подбора и использования персонала, установление режимов труда и отдыха;

- профориентация и адаптация персонала;

- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

- новые методы деловой оценки персонала;

- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования персонала;

- разработка новых и совершенствование имеющихся мер социального развития организации;

- совершенствование информационного обеспечения всей работы по управлению персоналом в рамках выбранной стратегии;

- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов (структуры, функций процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только ее отдельные составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный периоды, т.е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощаются в стратегическом плане — документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).

Задачи некоторых составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления представлены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Составляющие стратегии управления персоналом

Вид управления (период)	Составляющие стратегии управления персоналом		
	отбор и расстановка персонала	оценка персонала	развитие персонала
Стратегическое (длительная перспектива)	<p>Определить характеристики работников, требующихся фирме на длительную перспективу.</p> <p>Спрогнозировать изменения внутренней и внешней обстановки</p>	<p>Определить, что именно нуждается в оценке на длительную перспективу.</p> <p>Использовать различные средства оценки будущего.</p> <p>Дать предварительную оценку потенциала и его динамики</p>	<p>Оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях.</p> <p>Создать систему прогнозирования изменений организаций</p>

Окончание табл. 4.4

Вид управления (период)	Составляющие стратегии управления персоналом		
	отбор и расстановка персонала	оценка персонала	развитие персонала
Тактические (средне-срочный период)	Выбрать критерии отбора персонала. Разработать план действий на рынке рабочей силы	Создать обособленную систему оценок текущих условий и будущего их развития	Разработать общую программу управления развитием персонала. Разработать меры поощрения саморазвития работников. Проработать вопросы организационного развития
Оперативное (кратко-срочный период)	Разработать штатное расписание. Разработать план набора. Разработать схему передвижения работников	Создать ежегодную систему оценки работников. Создать повседневную систему контроля	Разработать систему повышения квалификации и тренинга работников

Разработка нужной стратегии управления персоналом может быть осложнена из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что приводит к необходимости устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и т.д.

4.3. Планирование кадрового обеспечения организации

Планирование персонала определяется как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированных работников, принятых на правильные должности в правильное время. Планирование трудовых ресурсов

предусматривает решение таких задач, как определение целей и задач на предстоящий период в области трудовых ресурсов исходя из главных целей организации, условия выпуска продукции и ее сбыта; определение численности работающих, оценка текучести кадров и обеспечение своевременной замены увольняющихся. Базой кадрового планирования является анализ потребности в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

Кадровое планирование — это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием. Это система подбора квалифицированных кадров при использовании двух видов источников — внутренних (имеющихся в организации) и внешних (привлеченных из внешней среды), имеющая своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки.

Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно выполняет задачу предоставления людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их потребностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Для персонала важно получить должность с учетом его знаний, умений и навыков для повышения своего благосостояния, а также дальнейшего профессионального развития.

Кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации. Несовременное планирование человеческих ре-

сурсов дорого обходится организации и может привести к потере ценных ресурсов. Цель планирования заключается в создании и развитии потенциала персонала организации.

Основными задачами кадрового планирования являются:

1. Разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами.

2. Увязка кадрового планирования с планированием организации в целом.

3. Организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации.

4. Проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации.

5. Содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании.

6. Улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование включает в себя:

— прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным категориям);

— изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;

— анализ системы рабочих мест организации;

— разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

Схема мероприятий кадрового планирования приведена на рис. 4.2.

Разнообразие задач, которые призваны решить кадровое планирование, определяет тот факт, что его можно поделить на следующие виды планирования:

— потребностей в персонале;

— привлечения (набора) персонала;

— использования и сокращения персонала;

— обучения персонала;

— сохранения кадрового состава;

— расходов на содержание персонала;

— производительности труда.

Все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане.



Рис. 4.2. Схема планирования потребности в персонале

Важным является подразделение кадрового планирования на стратегическое, тактическое и оперативное. Каждый из этих видов планирования имеет свои цели, мероприятия и потенциалы по группам функций каждой подсистемы управления персоналом.

Стратегическое кадровое планирование ориентировано на период от 3 до 10 лет и является составной частью

стратегического планирования организации. Стратегические плановые решения являются, как правило, основополагающими и вследствие этого руководящими решениями, поэтому они являются носителями политической системы организации. Стратегическое планирование служит основой для тактического планирования.

Тактическое кадровое планирование решает конкретные проблемы управления персоналом сроком от 1 года до 3 лет. Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. В тактическом плане детально фиксируются кадровые мероприятия.

Оперативное кадровое планирование можно определить как краткосрочное сроком до 1 года. Оно ориентировано на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей.

Проблемой кадрового планирования, в особенности долгосрочного, является наличие пробелов в информации и неопределенность исходной ситуации. Особая трудность в кадровом планировании выражается в том, что многие плановые показатели с трудом поддаются (либо вообще не поддаются) количественной оценке, и поэтому последствия изменения важнейших факторов не могут быть точно учтены в частных планах.

Кадровое планирование часто осуществляется не по всем, а лишь по отдельным кадровым функциям (подсистемам). Кадровое планирование должно реализоваться посредством целого комплекса взаимосвязанных мероприятий.

Вопросы, задания и тесты

1. Что понимают под кадровой политикой организации?
2. Раскройте содержание этапов формирования кадровой политики.
3. В чем заключается основное содержание «Положения о кадровой политике»?
4. Каковы показатели оценки эффективности кадровой политики?
5. Как классифицируется кадровая политика?
6. Что такое стратегия управления персоналом?
7. Назовите составляющие стратегии управления персоналом.

8. Что такое кадровое планирование?
9. Какие задачи стоят перед кадровым планированием?
10. Как осуществляется планирование потребности в персонале?
11. Назовите виды кадрового планирования.
12. Какие проблемы стоят перед кадровым планированием?
13. Повышение роли кадровой политики связано:
 - а) с переходом к экономическим методам управления;
 - б) развитием демократии;
 - в) интеграцией в мировую экономику.
14. Какой тип кадровой политики предполагает преимущественное использование внутренних источников подбора персонала:
 - а) открытый;
 - б) закрытый;
 - в) корпоративный.
15. На каком уровне определяется тип кадровой политики:
 - а) вышестоящая организация;
 - б) высший уровень управления организации;
 - в) служба управления персоналом;
 - г) линейные менеджеры.
16. Если руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем, то такая кадровая политика называется:
 - а) превентивной кадровой политикой;
 - б) активной кадровой политикой;
 - в) пассивной кадровой политикой;
 - г) реактивной кадровой политикой.
17. Наличие у руководителя обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на персонал называется:
 - а) превентивной кадровой политикой;
 - б) реактивной кадровой политикой;
 - в) активной кадровой политикой;
 - г) пассивной кадровой политикой.
18. От каких факторов зависит выбор организацией закрытой или открытой кадровой политики:
 - а) факторов внешней среды;
 - б) характеристик трудового коллектива;
 - в) стиля управления;
 - г) корпоративной культуры.

Глава 5

ПРОЦЕСС ПОДБОРА, ОТБОРА И ВВЕДЕНИЯ В ДОЛЖНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

После изучения главы 5 обучающийся должен:

знать

- основные понятия маркетинга персонала;
- содержание видов маркетинга кадрового обеспечения;
- основные этапы самомаркетинга;

уметь

- сформировать процедуру подбора и отбора персонала применительно к конкретной организации;
- организовать процесс адаптации новых работников;
- составлять и анализировать документ «резюме»;

владеть

- знаниями трудового законодательства в области управления высвобождением персонала;
 - методиками процесса подбора и отбора персонала.
-

5.1. Маркетинг персонала

5.1.1. Основы маркетинга персонала

За последние десятилетия маркетинговые методы нашли свое применение во всех сферах жизнедеятельности организаций. Использование элементов маркетинга в системе управления персоналом началось в западных компаниях уже с 1970-х гг. и по существу представляет собой перенос основных положений производственного маркетинга на такой специфический товар, как рабочая сила.

Роль маркетинга при решении вопросов управления персоналом заключается в выборе экономически эффективных и социально оправданных методов управления персоналом.

Маркетинг персонала можно рассматривать как расширение функций производственного маркетинга в область управления персоналом. Он включает следующие основы:

- маркетинг как основной принцип управления персоналом, ориентированный на рынок труда;
- маркетинг как метод систематизированного поиска управленческих решений в работе с персоналом;
- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ организации.

Компания заинтересована в увеличении своей прибыли через повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции. А это требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее профессиональных работников. Чем выше уровень развития персонала с точки зрения его профессиональных знаний, умений, навыков, потребностей и способностей к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется капитал и прочие ресурсы. Многие организации не понимают, что затраты на персонал, на повышение его потенциала не менее значимы, чем средства на основные фонды, так как труд работников в конечном счете определяет прибыльность предприятия, его успех на рынке.

Значение маркетинговой деятельности организации на рынке труда обусловлено объективной необходимостью рационально распределять трудоспособных граждан по рабочим местам, обеспечивать наиболее благоприятные условия для всестороннего раскрытия природных способностей персонала и совершенствование технологии и техники с целью повышения эффективности производства, конкурентоспособности предприятия.

Итак, **маркетинг персонала** — это система действий, включающих исследования, анализ, планирование, осуществление программ, предназначенных для изучения потребительского спроса на рабочую силу, и создание оперативного управления формированием и распределением товара «персонал», который удовлетворяет более качественно потребителей, что гарантирует достижение целей организации. Более короткое определение: вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

Методы управления маркетингом персонала можно классифицировать следующим образом:

- а) экономические, основанные на учете действия социально-экономических законов рыночного производства

и обращения. Усиление экономических методов диктуется расширением самостоятельности субъектов управления, рыночными интересами в улучшении результатов труда;

б) социально-психологические методы воздействия на социально-психологические отношения между объектом и субъектом управления маркетинга персонала: формирование эффективной мотивации к труду, развитие традиций, способствующих сплочению коллектива и т.д.;

в) организационно-административные выступают в качестве директивы и имеют обязательную силу для исполнения. Основным содержанием этого метода является координация усилий субъектов управления в достижении цели.

Значение маркетинга на рынке труда можно подчеркнуть следующими моментами:

— большинство людей работает и/или нанимают рабочую силу, поэтому маркетинг позволил бы им стать более информированными, избирательными и результативными в трудовых отношениях;

— маркетинг способствует улучшению регулирования процессов формирования и распределения (перераспределения) трудовых ресурсов через сбор и анализ информации, изучение конъюнктуры рынка труда, получение данных о возможных объемах и структуре необходимых профессий и специальностей, стимулирование распределения трудовых ресурсов, проведение соответствующей рекламы;

— маркетинг может значительно повлиять на воззрения людей и их образ жизни, так как уже сейчас повышаются требования работодателей к нанимаемому работнику (высокая профессиональная компетентность, деловые качества, здоровый образ жизни, знание иностранного языка, уровень культуры и т.д.), а у работников формируются свои требования к рабочему месту (соответствующая затратам труда заработная плата, хорошие условия труда, устраивающий работника режим труда и отдыха, перспективность профессии, корпоративная культура и т.п.);

— маркетинг на рынке труда может содействовать улучшению качества жизни, так как все три перечисленные выше моменты в совокупности создают работнику, компании и обществу условия для эффективного использования рабочей силы, а следовательно, для удовлетворения потребности всех субъектов трудовых отношений.

В компании функциональным звеном в управлении персоналом должен стать отдел маркетинга персонала (или специалист по маркетингу в службе управления персоналом),

который будет являться совещательным и исполнительным органом в системе управления персоналом, обеспечивать изучение вопросов, находящихся в его компетенции, выработать научно обоснованные рекомендации и методы решения проблем маркетинговых подходов на рынке труда. Это новая структура с маркетинговыми исследованиями внутреннего и внешнего рынка труда.

Отдел маркетинга персонала в организации может выполнять следующие функции.

1. Изучение и прогнозирование рынка труда (внешнего и внутреннего).

2. Выбор источников и путей покрытия потребности в персонале.

3. Разработка профессиональных и личностных требований к персоналу или определение требований к товару «рабочая сила».

4. Организация рекламной деятельности всех субъектов рынка труда.

Рассмотрим вышеуказанные функции маркетинга персонала.

Изучение и прогнозирование рынка труда (внутреннего и внешнего). Под **рынком труда** подразумевается система отношений, складывающихся между работодателем и наемным работником по поводу спроса и предложения рабочей силы и ее воспроизводства, обеспечивающих процесс непрерывного общественного развития (рис. 5.1).

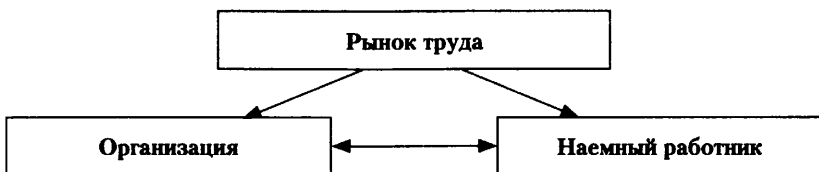


Рис. 5.1. Рынок труда

На рынке труда конкурентная борьба ведется по двум направлениям: между работниками и работодателями. **Конкуренция** — это соперничество между людьми, фирмами, организациями, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Объектом конкуренции для работников на рынке труда являются вакансии (рабочие места). Объектом конкуренции для работодателей на рынке труда являются работники.

Конкурентоспособность работников или работодателей (рабочих мест, вакансий) оценивается путем сопоставле-

ния параметров анализируемого предложения (работника, работодателя) с параметрами, необходимыми потребителю (работодателю, работнику). Таким образом, конкурентоспособность на рынке труда — это способность предложения (работника, работодателя) соответствовать ожиданиям потребителей (работодателя, работника).

Наличие конкуренции заставляет работодателей создавать лучшие условия для работников и в то же время позволяет выбирать лучших из них, что в свою очередь способствует активизации самореализации личности работников.

Рынок труда может быть дифференцирован в зависимости от территории, отрасли, профессии. В территориальном разрезе различают федеральный (национальный) на уровне страны; региональный на уровне республики, области, района, города, а также на уровне предприятия, компании. Федеральный (национальный) рынок труда характеризует ситуацию с занятостью населения страны в целом. Региональные рынки труда имеют свои проблемы с занятостью. Эти проблемы зависят от демографической ситуации, развития производительных сил, отраслевой структуры производства, развития социально-бытовой инфраструктуры, природных условий. Отраслевой рынок труда характеризуется соотношением спроса и предложения рабочей силы по совокупности профессий для данной отрасли, а профессиональный рынок труда — ситуаций по конкретной профессии.

Главная особенность рынка труда в организации (внутреннего рынка труда) состоит в том, что отношение «спрос — предложение» реализуется внутри коллектива. Внутри компании происходит движение рабочей силы (смена рабочего места, профессии, квалификации). Такое движение способствует удовлетворению потребностей компании в рабочей силе определенного качества и реализации личных устремлений работника. Внутренний рынок труда организации представляет собой рыночные отношения между работодателями (администрацией) и наемными работниками.

В настоящее время, время быстрых изменений, у компании нет возможности набирать просто хороших специалистов, профессионалов, а затем встраивать их в корпоративную культуру компании. При этом может оказаться, что конкретный специалист несовместим с корпоративной культурой компании, а между тем на него уже потрачены деньги, а главное — время. Поэтому единственным эффективным с точки зрения временных рамок способом формирования

управленческой команды становится подбор таких работников, которые разделяют ценности и приоритеты, составляющие суть корпоративной культуры. То есть компания должна заранее определять те базовые параметры корпоративной культуры, которые стратегически значимы для нее.

Таким образом, целесообразно рассматривать маркетинг персонала не только и не столько как способ получения лучших специалистов для создания конкурентного преимущества. Маркетинг персонала — это также создание коммуникационного инструмента, который позволяет компании сокращать сроки внедрений изменений.

Если в первом случае работник «продает» себя, свои знания, опыт, идеи, то во втором случае «покупает» условия (доход, компенсационный пакет, социальные гарантии, условия для дальнейшей мотивации), предлагаемые ему компанией. Как на рынке покупатель выбирает продукт, так кандидат, имеющий позитивные результаты на предыдущем месте работы, выбирает организацию и решает для себя, какая компания ему наиболее интересна в зависимости от стоящих перед ним задач; корпоративной культуры компании; стабильности компании; уровня предлагаемого дохода; возможности развития собственной карьеры; совпадения ценностей компании и своих собственных. Поэтому 5 «Р» в области управления персоналом можно рассматривать следующим образом:

1. **Продукт** — сотрудник и (или) кандидат, имеющий качество (результат работы), которое требуется компании, торговую марку (имя, образование, опыт работы), свойства (компетенции, личностные и деловые характеристики); упаковка (имидж, внешний вид, умение презентовать себя, возраст).

2. **Ценообразование** — стоимость должности и (или) конкретного сотрудника (кандидата) на рынке труда.

3. **Продвижение** товара на рынок — PR-персонал, выступление на конференциях, публикации, резюме, достигнутые результаты.

4. **Место** — востребованность данной должности на рынке труда и покупка (удержание) сотрудника (кандидата) компанией.

5. **Позиционирование** — маркетинговые усилия по внедрению в сознание потребителей образа персонала компании, отличного от конкурента, с использованием механизмов PR.

Специалисту по маркетингу персонала следует сравнивать персонал компании с персоналом конкурентов и ана-

лизировать его по вышеуказанным 5 «Р», т.е. провести маркетинговое исследование.

Цель предоставления информации руководителям подразделений и руководству компании и прогнозируемый результат — это своевременная мотивация и удержание ключевых сотрудников, а также экономически выгодный подбор персонала на открывающиеся вакансии. Данный анализ позволяет своевременно корректировать уровень доходов ключевых сотрудников, оптимизировать систему оплаты труда в компании, оказывать мотивирующее воздействие на персонал, снижать текучесть кадров (если это необходимо), вплоть до изменения кадровой политики компании.

В зависимости от ситуации (состоянии спроса), сложившейся на рынке труда, различают следующие виды маркетинга кадрового обеспечения (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Виды маркетинга кадрового обеспечения

Состояние спроса	Вид маркетинга	Задача маркетинга
Негативный спрос	Конверсионный	Создать спрос
Отсутствие спроса	Стимулирующий	Стимулировать спрос
Потенциальный (скрытый) спрос	Развивающий	Развить спрос
Снижение спроса	Ремаркетинг	Повысить спрос
Колеблющийся спрос	Синхромаркетинг	Сбалансировать
Полный спрос	Поддерживающий	Поддержать спрос
Чрезмерный спрос	Демаркетинг	Снизить спрос
Иррациональный спрос	Контрмаркетинг	Ликвидировать спрос

1. Конверсионный маркетинг направлен на преодоление негативного отношения потребителей к конкретной рабочей силе и предполагает проведение комплекса мероприятий на рынке труда: выявление причины негативного отношения потребителей к данной способности к труду, разработка программы по преодолению негативного спроса и изменению предпочтений и мнений потребителей, формированию имиджа профессии.

2. При отсутствии спроса на специфическую рабочую силу целевые потребители в ней не заинтересованы или

безразличны к ней. Задача **стимулирующего маркетинга** — отыскать способы увязки присущих данной способности к труду выгод с потребностями потребителя путем создания новых возможностей удовлетворения потребностей потребителя, раскрытия выгодных условий применения данной рабочей силы, создания поощрительных условий ее потребления.

3. Развивающийся маркетинг призван выявлять, оценивать величины, тенденции развития потенциального спроса на конкретную рабочую силу и определять способы ее удовлетворения.

4. Ремаркетинг связан с повышением качества профессиональной подготовки работников определенного профиля и квалификации и предполагает комплекс мер, направленных на повышение их квалификации.

5. Синхромаркетинг используется при непостоянном (сезонном спросе) на определенную рабочую силу и направлен на нахождение рабочих мест, спрос на которые не совпадает по времени со спросом на удовлетворение потребностей целевых потребителей.

6. Поддерживающий маркетинг направлен на постоянное сохранение объемов спроса на определенную рабочую силу и предполагает постоянное слежение за ее качеством и замер потребительской удовлетворенности.

7. Демаркетинг используется, когда спрос на специфическую рабочую силу превышает предложение. Он направлен на временное или постоянное снижение спроса на нее и означает не ликвидацию спроса, а всего лишь снижение его уровня.

8. Контрмаркетинг применяют при нежелательном спросе на конкретную специфическую рабочую силу, он направлен на ограничение и переориентацию потребительского спроса на нее путем предложения рациональных альтернатив.

Параллельно с изучением рынка труда проводятся:

— **выбор источников и путей покрытия потребности в персонале.** На российском рынке много интересных, творческих, профессиональных кадровых агентств: кадровый центр «ЮНИТИ», «Триза», «Анкор», «Русский персонал» и др. Различные компании предъявляют к агентствам требования, исходя из специфики и задач своего бизнеса. Пользователю необходимо найти свое агентство, которое сможет стать полноправным партнером бизнеса, помогая ему успешно решать важнейшие задачи подбора персонала или искать другие пути привлечения персонала;

– **разработка профессиональных и личностных требований к персоналу или определение требований к товару «рабочая сила».** Она осуществляется со специалистами по управлению персоналом и линейными руководителями. Такие требования, как правило, фиксируются в должностной инструкции. Если отбор персонала проводится через кадровые агентства, то профессиональные и личностные требования либо передаются, либо согласовываются с представителем агентства;

– **организация рекламной деятельности всех субъектов рынка труда.** В соответствии с Федеральным законом от 27.07.2006 № 149-ФЗ «О рекламе» проводится рекламная деятельность. Российский рынок рекламных услуг представлен самыми разными средствами, дающими организации возможность большого выбора для реализации своих задач.

Реклама с содержанием вакансий и требований к должностям, особые условия труда или требования к кандидатам должны быть компактно и ярко сформулированы, чтобы привлечь к себе интерес читателей. Грамотное изложение самой должности и краткое содержание функциональных обязанностей будет привлекать, а не отталкивать кандидатов. Такая реклама дается в прессе с учетом читательской аудитории или направленности издания (например, газеты «Работа. Учеба», «Элитный персонал»). Кроме публикации об имеющихся вакансиях, в этих изданиях можно поместить статьи, информацию о самом предприятии, опыте работы в различных сферах деятельности и т.д., которые также являются рекламными носителями.

Реклама в сети Интернет в настоящее время развита достаточно полно, но не следует забывать, что не все желающие имеют к ней доступ. На сайте компании размещение вакансий имеет больше преимуществ, так как сразу можно познакомиться с самой организацией (структурой, производством товаров и услуг, социальными льготами и т.д.).

Выставки и ярмарки вакансий занимают особое место в арсенале средств рекламного воздействия, так как предоставляют очень широкие возможности демонстрации рекламных услуг для установления прямых деловых контактов с непосредственными покупателями.

5.1.2. Самомаркетинг и его направления

Делая карьеру в условиях рынка труда, каждый человек выступает как создатель и продавец собственной рабочей

силы. Добиться успеха можно, зная конъюнктуру рынка и его законы.

Самомаркетинг — это умение демонстрировать окружающим свои лучшие качества, манеры поведения, речи и поступки. Человек и его возможности — это товар на рынке труда, поэтому важно его правильно отрекламировать. Следует расширять круг своего общения, не тратить время на пустые разговоры, а узнавать важную информацию, делиться своей и сообщать о своих достоинствах.

Для достижения поставленных профессиональных целей необходимо проанализировать реальность этого с помощью следующих направлений:

1. Поиск относящейся к делу информации. Следует провести глубокий поиск всей имеющейся информации о различных профессиях и специальностях. Желательно найти профессионала, который помог бы сориентироваться в этой массе информации.

2. Составление реального списка выбора. Получив необходимую информацию о различных профессиях, представляющих для вас интерес, обнаружите, что некоторые из них можно безболезненно исключить. Например, трудно найти работу по некоторым специальностям, если вы перешагнули определенный возрастной предел; другие имеют чрезвычайно строгие требования, которым вы можете не соответствовать; по некоторым специальностям наблюдается переизбыток рабочей силы. Вам следует выбрать карьеру по профессии, имеющей перспективу, в которой вы имеете реальный шанс добиться успеха.

3. Приобретение необходимой квалификации и прохождение соответствующей подготовки. Хорошая квалификация сможет свидетельствовать о вашей компетенции.

4. Приобретение соответствующего опыта. Квалификация должна быть подкреплена практическим опытом, если вы хотите добиться прогресса в карьере. В этом вам могут помочь специализированные курсы обучения. Некоторые из них имеют значительную практическую направленность, иногда даже с элементами «настоящей работы», другие же носят чисто теоретический характер.

5. Начало вашей карьеры (или новой карьеры). Здесь понадобится умение представить себя работодателю и убедить его, что вы подходите для выполнения конкретной работы и, собственно, понимаете то, что от вас требуется.

Необходимо создать себе репутацию надежного, компетентного и внушающего доверие профессионала.

Термин «маркетинг» стал в последние годы очень популярным, но многие понимают его смысл односторонне, фактически приравнивая маркетинг к деятельности по рекламе и сбыту товаров. На самом деле функции маркетинга намного шире.

Во-первых, нужно правильно определить, в каком товаре нуждается потенциальный покупатель и где этот покупатель находится. Если вы хотите получить престижную и высокооплачиваемую работу, вам необходимо предложить на рынке труда платежеспособным работодателям именно тот товар, в котором они нуждаются.

Во-вторых, даже располагая ходовым и ценным товаром, вы не сможете его продать, если не сумеете организовать его рекламу и сбыт. Нужно прежде всего предоставить информацию о себе потенциальным работодателям так, чтобы с вами захотели встретиться и познакомиться поближе. На встрече с работодателем подать себя так, чтобы он захотел принять вас на работу, предложил достойные условия труда и оплаты. Это тоже составная часть маркетинга.

И в-третьих, приобретая товар, покупатель не должен разочаровываться в покупке. Если вы не сумеете закрепиться на полученной вами работе и добиться в ней успеха, то ваша карьера не состоится. В лучшем случае у вас не будет дальнейшего роста, в худшем — вы потеряете работу.

Когда вы выступаете со своей рабочей силой на рынке труда, вы обязаны, как правило, самостоятельно осуществлять те функции маркетинга, которые в компании осуществляют отдельные служащие и специалисты. Овладение методами самомаркетинга является необходимым условием успешной карьеры.

Практически каждый человек сталкивается в своей жизни с такой проблемой, как выбор карьеры. При этом каждый надеется достичь в жизни определенных успехов, покорить какие-либо вершины, стремится к совершенству и профессионализму в какой-либо области и, несомненно, получению удовлетворения от проделанной работы.

Выбор профессии — это очень важное решение, поскольку ошибки в этом выборе могут привести к самым негативным результатам. Этот выбор зависит только лично от человека, так что необходимо иметь представление о собственных склонностях и способностях, а также

и о существующих профессиях. Чтобы обойти конкурентов на рынке труда и получить интересную работу, мало иметь непреодолимое желание ее получить — необходимо обладать определенными качествами и личностными характеристиками, специальными знаниями, хорошим образованием и правильно ориентироваться в конкретной ситуации. И необходимо помнить, что главным в работе является не только заработок, но и удовольствие, получаемое от нее. Самая большая неудовлетворенность ощущается, когда работник недостаточно зарабатывает и ненавидит свою работу. Однако хороший заработок не означает удовлетворение работой или желание делать ее лучше.

Самомаркетингом необходимо заниматься грамотно и эффективно.

Рассмотрим **основные этапы самомаркетинга**.

Этап трудоустройства:

1. Через контактные аудитории. Здесь выделим несколько вариантов:

а) прямая помощь при устройстве на работу — протекция.

Чаще всего ее оказывают близкие родственники, работающие на том предприятии, куда намерен устроиться соискатель. Как правило, помощь заключается не только в том, чтобы договориться о приеме на работу своего протеже, но и помочь пройти процедуры оформления. Родственник, хорошо зная все обстоятельства, может ходатайствовать не напрямую, а посоветовать, к кому обратиться, задействовать посредников. В этом случае помощь заключается в организации встречи с лицом, принимающим решение;

б) предоставление информации о рабочем месте — рекомендация. Не во всех случаях родственно-знакомственный наем означает прямую помощь при устройстве на работу. Достаточно часто — это предоставление информации о вакансиях, условиях работы, сведения о руководителях, атмосфере в коллективе, т.е. неформальная характеристика рабочего места в полном объеме. Основным источником информации о вакансиях являются друзья, родственники, знакомые. Это самый эффективный путь, поскольку подобные сведения подробны, достоверны и эмоционально окрашены. Обладая конкретной информацией, претендент приходит в отдел кадров или к руководителю подразделения, ни на кого не ссылаясь;

в) профессионально-знакомственное трудоустройство. Оно означает использование не столько личных, сколько профессиональных связей. Такой вариант характерен для

высококвалифицированных работников, которые известны в профессиональной среде. Их приглашают или переманивают с других предприятий, предлагая более выгодные индивидуальные условия. Определяющее значение имеют деловые и профессиональные качества работника. Такой способ подбора кадров в большей мере характерен для новых фирм.

2. Самостоятельное трудоустройство. В настоящее время самостоятельно трудоустроиться, как правило, можно только на малооплачиваемые места, не требующие высокой квалификации.

В последнее время появились относительно новые варианты самостоятельного трудоустройства, один из них — участие в конкурсах. Но открытые конкурсы на замещение вакантной должности на предприятиях проводятся пока довольно редко. При этом претенденты, помимо профессиональных знаний, должны обладать определенным набором личностных и квалификационных признаков (например, знание иностранных языков, профессиональное владение компьютером и т.д.).

Как вариант самостоятельного трудоустройства можно выделить самозанятость, организацию собственного дела.

3. По формальным каналам: через службу занятости, биржу труда и частные агентства по найму. Обращение в службу занятости многие рассматривают как крайнюю меру в случае, когда все остальные способы не срабатывают.

Спрос на рынке труда существенно отличается от предложения. В структуре спроса преобладают две крайности: либо вакансии требуют очень высокой квалификации (ограниченный круг специалистов), либо предлагается невысокий уровень заработной платы. Основная же часть соискателей на первые вакансии претендовать не может, а другие, как правило, не устраивают работодателей. Недостатки данного варианта — информация об условиях работы и приема минимальна, предварительный отбор не проводится, на предприятия направляются все, кто заинтересовался вакансией или формально может работать по данной специальности. Кроме того, люди, направляемые службой занятости, нередко заинтересованы не в получении работы, а в приобретении статуса безработного, дающего право на пособие.

Частные агентства по найму достаточно быстро реагируют на конъюнктуру рынка, активно привлекают клиентов. Агентства в большей степени ориентированы на подбор высококвалифицированных специалистов и управленческого

персонала. Получить работу, равно как и подобрать работника, здесь можно лишь заплатив приличные деньги.

4. Через стратегии занятости. Ситуация на рынке труда за последние годы коренным образом изменилась. И дело даже не в том, что стало существенно меньше рабочих мест. Скорее, практически нет вакансий с хорошей оплатой труда. В связи с этим определенные изменения претерпели и личные стратегии занятости:

- стратегия «остаться на месте»;
- стратегия поиска работы «не увольняясь с рабочего места»;
- стратегия ухода в частный бизнес;
- стратегия поиска работы «после увольнения».

Второй этап самомаркетинга: доведение информации о себе до потенциальных работодателей путем составления и отправки резюме.

5.1.3. Порядок составления резюме

В настоящее время резюме является инструментом самомаркетинга, который необходимо грамотно составить, так как этот документ будет визитной карточкой, рекламирующей вас как специалиста, претендующего на вакантную должность.

Резюме имеет одну цель — наилучшим образом подать ваши знания, опыт и личные качества нанимателю таким образом и в той форме, чтобы он обратил на них внимание и пригласил вас на собеседование. Резюме стимулирует интерес к вам как потенциальному работнику, в краткой форме обобщая информацию о ваших качествах, хорошо развитых навыках, соответствующей работе, опыте и достижениях, что помогает выделить вас из общего ряда претендентов.

Невозможно создать первое впечатление во второй раз. Поэтому у вас есть один шанс преуспеть с помощью резюме в тот момент, когда его читают впервые. Вы можете рассчитывать, что наниматель уделит несколько минут (точнее, как показали результаты специального исследования, в среднем 30 с), изучая ваше резюме перед решением, рассматривать его дальше или отложить в резерв. Удачное резюме может стать поводом для личной встречи с работодателем или его представителем, но еще не гарантирует получение работы. Ваша цель — добиться, чтобы читающий захотел встретиться с вами лично. Если внимание привлечь не удалось — значит, резюме не сработало.

Хорошее резюме — одно из самых эффективных средств поиска работы, и поэтому при его подготовке надо исходить из того, что хотят увидеть в вашем резюме потенциальные наниматели или консультанты по персоналу — личные данные, основное и дополнительное образование, опыт работы и уровень квалификации, специальные навыки, а также вашу цену как специалиста в прямом и переносном смысле. Таким образом, указанные разделы могут составлять основную структуру резюме, а также к этому добавить ваши цели, интересы и контактную информацию.

Чтобы повысить свои шансы на успех, при подготовке резюме надо придерживаться основных принципов.

Информативность. Постарайтесь дать в резюме как можно больше информации (названия компаний, занимаемых должностей, стаж работы, полученное образование и т.п.). Информацию для резюме следует тщательно отбирать и включать описание именно тех аспектов вашего опыта, которые значимы для позиции или должности, на которую вы претендуете.

Краткость. Не стоит перегружать резюме деталями, фактами и подробностями, которые не относятся к делу. Однако излишняя лаконичность также не прибавит веса резюме. Например, описание трудового опыта фразой: «С 1990 по 2000 год работал в коммерческих структурах», скорее всего, будет недостаточно. Хорошо спланированное резюме со сжатым и организованным текстом не должно превышать двух страниц (одной — для первого контакта).

Достоверность. Включая те или иные сведения о себе, позаботьтесь о том, чтобы при необходимости вы смогли подтвердить их документально или соответствующими примерами.

Рассмотрим стандартные типы резюме, которые используются на сегодняшнем рынке труда.

Хронологическое резюме последовательно отражает опыт работы с самой актуальной информацией в начале. Указаны организации и должности, где вы работали, достаточно подробно описаны обязанности и достижения. Такое резюме легко читается, поскольку на первом плане находятся названия компаний и должности, что позволяет легко проследить развитие вашей карьеры. Хронологический тип резюме обладает несомненным преимуществом в том случае, когда организации, в которых вам приходилось работать, или занимаемые должности могут произвести впечатление на потенциального работодателя, так как вы остаетесь работать в той же сфере бизнеса.

Функциональное резюме в первую очередь отражает навыки и достижения в работе, образовании или общественной деятельности.

Основное внимание в таком резюме уделяется вашему потенциалу, а недостаток опыта и возможные промежутки в работе завуалированы. Такой тип резюме имеет преимущества, если вы хотите подчеркнуть способности, не используемые в недавнем опыте работы; интересы и личные качества, необходимые для работы; сосредоточиться больше на способностях, чем на небольшом опыте работы; показать свое участие во временных или консультативных проектах и опыт деятельности в различных сферах.

Комбинированное резюме объединяет лучшие элементы хронологического и функционального резюме. В нем хронологически представлены опыт работы, образование и специальные навыки, а также включены ваши достижения в разных областях. Этот тип резюме является наиболее предпочтительным.

Последовательность разделов может быть произвольной и соответствовать тому, что является наиболее важным работодателю и вашим целям. Образование можно вынести в начало, если это является обязательным квалификационным требованием к должности или вашим наиболее важным достижением (например, вы недавний выпускник с небольшим опытом работы). В ситуации, когда вы хотите подчеркнуть соответствующий опыт или когда требуются кандидаты для работы, например, в сфере продаж или по связям с общественностью, на первый план можно выдвинуть раздел «Опыт работы».

Информация, которую необходимо включить в резюме, должна содержать ответы на следующие вопросы:

- Кто вы и как с вами можно связаться?
- Что вы хотите делать?
- Где вы учились?
- Что можете делать и что сделали?
- Чего вы достигли и как были признаны?
- Дополнительная информация, которую работодатели хотят знать о вас.

Резюме состоит из следующих разделов:

Цель. Это не обязательный, но желательный раздел, краткое описание того, на получение какой должности и почему вы претендуете.

Безусловно, вопрос о том, включать или не включать этот раздел в резюме, является спорным. Если не удастся четко сформулировать цель, можно ее вообще не писать или указать только конкурсную вакансию или позиции, уровень должности и ожидаемой компенсации (ориентиры по оплате), которые вас интересуют. Это сэкономит время вам и потенциальным работодателям. Например, «Претендую на управленческие должности в сфере оптовых продаж бытовой техники. Ожидаемый уровень оплаты...». Правда, некоторые специалисты не советуют указывать желаемый уровень оплаты — эта информация может послужить основанием для преждевременного исключения вашего резюме из рассмотрения.

Личные данные. Начните резюме с вашего имени, набранного прописными буквами или выделенного жирным шрифтом. В нашей стране будет вполне уместно указать фамилию, имя и отчество, возраст, дату и место рождения, семейный статус и наличие детей. Гражданство имеет смысл указывать в том случае, если вы гражданин другого государства, пол — если это непонятно из вашего имени. Национальность и сведения о родителях можно вообще упустить. Укажите постоянный и временный адрес (включая почтовый индекс), хотя бы один телефонный номер и время, когда с вами можно связаться. Отметьте, какой из телефонных номеров домашний, а какой — служебный. Можно также указать адрес личной электронной почты.

Образование. В этот раздел необходимо включить итоговую информацию о вашем образовании (в хронологическом порядке): даты начала, завершения времени обучения, название и местоположение учебных заведений, факультет, полученную специальность и ученую степень. Можно также отметить особые академические достижения. Этот раздел можно использовать, чтобы дополнить вашу цель, выдвинув на первый план специальные навыки и знания, которые вы приобрели на важных спецкурсах. Вы можете внести в список дополнительное образование и профессиональные тренинги, но не обязательно называть каждый курс или семинар, который вы когда-либо посетили.

Опыт работы. Это основной раздел. Лучше составлять его в обратном хронологическом порядке (сначала указывается последнее место работы). Укажите даты начала, окончания и период времени работы, название организации (возможно, сферу деятельности), должности (их может быть несколько, если ваша карьера была успешной) и кратко опишите производственные обязанности и достижения

(и поощрения, если они имеются). Уделите больше внимания описанию ваших обязанностей, ответственности и достижений, чем описанию размера и специфики организации, хотя это также важно для нанимателей. Постарайтесь называть вещи своими именами и не путать обязанности с рабочими операциями, которые вы выполняли, например «отправка факсов клиентам и партнерам». Описываете навыки и достижения, используя термины вашей профессии.

Дополнительная информация. Мы рассмотрели обязательные разделы резюме, однако каждому из нас есть, что добавить к основному содержанию. Это могут быть дополнительные разделы (необязательно все), которые несут важную информацию и выделяют вас из общего конкурса: владение иностранными языками и компьютером, наличие загранпаспорта, водительских прав, специальных навыков, интересов и увлечений (только те, которые связаны прямо или косвенно с будущей работой).

В современной практике принято размещать в резюме свою фотографию, обычно в правом верхнем углу (размер 3 × 4 см).

Знание языков. Обязательно укажите ваш родной язык, иностранные языки и возможность их использования в категориях «профессионально», «свободно», «технический», «свободное чтение и перевод».

Работа с компьютером. Нет необходимости перечислять все программное обеспечение, которое вы когда-либо запускали, достаточно указать ваш уровень в категориях «профессионал... пользователь» и основные программы, которыми вы действительно владеете.

Рекомендации. В нашей стране уже начал формироваться институт официальных рекомендаций, поэтому будет вполне уместным указать на возможность их предоставления.

Имеет смысл составить несколько различных вариантов резюме, но как минимум два варианта — короткий для рассылки и полный для собеседования — должны быть обязательно. Для первого короткого резюме на одну страницу, которое вы будете отправлять по факсу или лично подавать в отдел персонала, этой информации будет вполне достаточно. В полном варианте вы можете шире осветить вышеперечисленные разделы, а также включить всю остальную дополнительную информацию о себе, какую посчитаете необходимой: членство в профессиональных или общественных организациях и клубах, воинскую службу и звание, формы допуска, состояние здоровья, публикации, патенты

и изобретения, дипломы, награды и спортивные достижения, перечислить все свои зарубежные поездки, а также приложить копии всех документов и рекомендаций.

Резюме передают по почте, факсу, e-mail или при личной встрече.

5.2. Наем персонала и его виды

5.2.1. Процедура подбора и отбора персонала

Функция подбора и отбора персонала выделяется всеми руководителями организаций как основная. Процедура подбора и отбора персонала состоит из нескольких стадий (рис. 5.2).

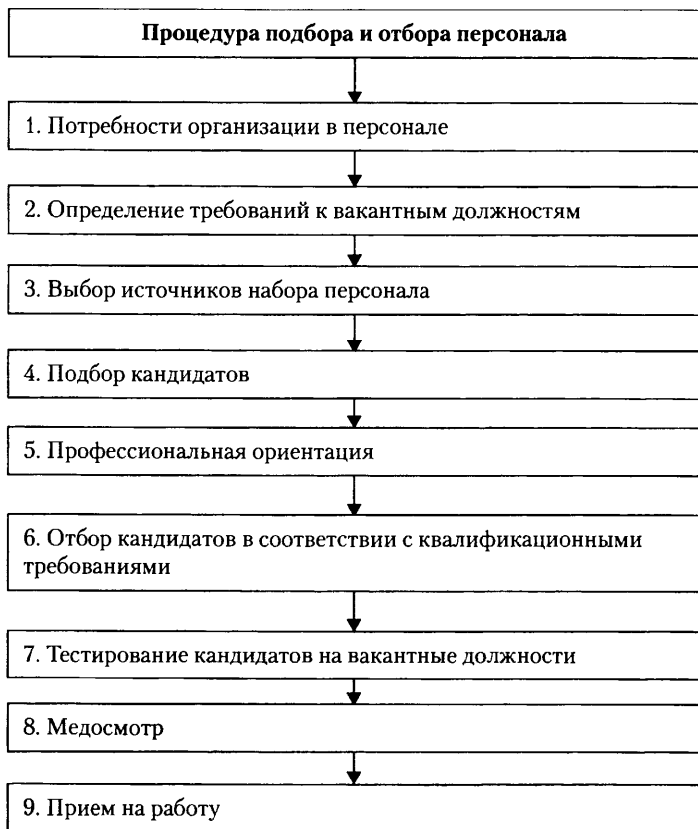


Рис. 5.2. Стадии процедуры подбора и отбора персонала

Рассмотрим каждую из стадий процедуры подбора и отбора персонала.

1. **Потребности** от руководителей линейных подразделений в персонале поступают в кадровую службу путем подачи заявки. Полученные от линейных руководителей заявки могут содержать особые требования к кандидатам, которые не содержатся в должностной инструкции.

2. **Определение требований к вакантной должности** является обязательным условием серьезного отбора. Наиболее распространенная форма — подготовка должностной инструкции. В организациях должностная инструкция подготавливается управлением персонала совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность.

Основное содержание должностной инструкции — квалификационные требования, функции, права и обязанности работника. Правильно определить суть работы и разработать квалификационные требования к сотрудникам — это значит создать объективные предпосылки для успешной деятельности всей организации. Все функции управления персоналом так или иначе связаны с использованием квалификационных требований к сотрудникам. Они ложатся в основу принятия любых кадровых решений и таких процедур, как отбор, аттестация, служебные перемещения, увольнение, повышение квалификации. Квалификационные требования формируют рабочее поведение персонала.

Процесс разработки квалификационных требований предполагает конкретизацию того, что составляет суть деятельности сотрудника на определенной должности. Для этого необходимо провести анализ работы с использованием различных методов — наблюдение, фотография рабочего дня, хронометраж рабочего дня, интервью, опросы. Результатом анализа работы будет описание работы с ее специфическими особенностями. Квалификационные требования следует пересматривать по мере необходимости.

3. Для привлечения кандидатов компания может использовать ряд **источников набора персонала**, которые подразделяются на внутренние и внешние.

Поиск внутри организации дает возможность подобрать персонал на вакантные должности с наименьшими затратами.

- Внешними источниками подбора персонала являются:
- подбор с помощью сотрудников организации;
 - самопроявившиеся кандидаты;

- объявления в СМИ;
- выезд в учебные заведения;
- государственные службы занятости;
- частные агентства по подбору персонала;
- участие в ярмарках вакансий;
- Интернет.

Анализ представленных внешних источников подбора персонала позволяет сделать вывод, что не существует одного оптимального источника, поэтому управление персоналом организации должно владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

4. Подбор кандидатов на вакантные должности происходит путем приема документов от всех кандидатов. На этапе подбора персонала при необходимости может осуществляться профессиональная ориентация.

5. Профессиональная ориентация — это формирование у человека интереса к определенному виду трудовой деятельности, выбор наиболее целесообразной для данного человека профессии с учетом его психофизиологических характеристик, интересов, способностей, а также потребностей народного хозяйства в работниках соответствующих профессий. Профессиональная ориентация осуществляется путем ознакомления людей, особенно учащейся молодежи, со сферами деятельности, профессиями, организацией, условиями и профилем их работы.

В современных условиях профориентация решает следующие задачи:

- оказание помощи трудоспособному гражданину в выборе видов и форм профессиональной подготовки, в преодолении трудностей в профессиональном обучении;
- профессиональное информирование, т.е. оказание помощи трудоспособному гражданину в выборе профессии, соответствующей его интересам и способностям;
- психологическая поддержка, т.е. оказание помощи в решении личных и социальных проблем;
- переориентация, т.е. оказание помощи трудоспособному человеку в выборе программы профессиональной переподготовки с учетом его профессионального опыта, стажа работы, состояния здоровья, профессиональных интересов и способностей.

6. Отбор кандидатов в соответствии с квалификационными требованиями предполагает следующие этапы:

- первичные знакомства с претендентами (прием документов, краткая беседа);
- анализ представленных документов;
- сбор информации о кандидатах (характеристика с предыдущего места работы по телефону, письменные рекомендации и т.п.);
- сопоставление фактических качеств претендентов с квалификационными требованиями к вакантной должности;
- проведение собеседования (интервью) с лучшими кандидатами (подробнее — в 5.2.2);
- сравнение кандидатов на одни должности и выбор (совместно с линейным руководителем) наиболее подходящих.

Согласно ст. 65 ТК РФ работник при приеме на работу предъявляет следующие документы:

- 1) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- 2) трудовую книжку;
- 3) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

Кроме того, военнообязанные лица и лица, подлежащие призыву на военную службу, обязаны предъявить документы воинского учета.

Если работа требует от работника определенных специальных знаний, специальной подготовки, то предъявляются также документы об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний.

В случаях если человек поступает на работу впервые, то трудовая книжка и свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Подача заявления о приеме на работу не предусмотрена ст. 65 ТК РФ, хотя на практике во многих организациях этот порядок существует. Заявление само по себе не влечет никаких правовых последствий, поэтому в данном вопросе следует исходить из сложившейся в организации практики.

Для ряда случаев с учетом специфики работы может быть предусмотрена обязанность предъявления иных документов, не указанных в ст. 65 ТК РФ (например, медицинского заключения о состоянии здоровья или справки из налоговых органов о доходах). Например, п. 4 ст. 21 Федерального закона от 31.07.1995 № 119-ФЗ «Об основах государственной службы Российской Федерации» установлено, что при поступлении на госслужбу гражданин, помимо заявления,

документа, удостоверяющего личность, трудовой книжки и документов, подтверждающих профессиональное образование, обязан также предъявить медицинское заключение о состоянии здоровья и справку из органов государственной налоговой службы о предоставлении сведений об имущественном положении.

Процедуру подбора и отбора персонала в организации целесообразно иметь в виде Положения о наборе персонала.

7. Тестирование кандидатов на вакантные должности помогает определить профпригодность и потенциал кандидата к выполнению конкретных задач. Не все организации проводят тестирование кандидатов на вакантные должности, так как надежность тестов составляет менее 50%. Тестирование может проводиться как в письменной форме, так и по телефону, в процессе личного общения.

Тестирование имеет несколько типов (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Типы тестирований

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

Результаты тестирования кандидатов также принимаются во внимание при принятии окончательного решения о приеме на работу.

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

9. Прием на работу — завершающий этап процедуры подбора и отбора персонала. На этом этапе проводится заключительное собеседование с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них.

При согласии сторон происходит заключение трудового договора и назначение на должность.

5.2.2. Собеседование

Собеседование с потенциальными кандидатами на вакантные должности состоит из двух этапов: первый — ознакомительный, второй — переговоры с лучшими кандидатами.

Сокращать процедуру отбора не рекомендуется: это могут делать только те работодатели, которые либо подбирают неквалифицированный персонал, либо готовы серьезно рисковать.

Результаты ознакомительного собеседования обычно позволяют отсеять сразу же до 80—90% кандидатов, а для оставшихся проводится дальнейшая процедура.

На первом этапе собеседования следует задавать вопросы поведенческого типа: они позволят получить основную информацию о навыках и профессиональных качествах соискателя.

Поведенческое интервью позволяет спрогнозировать основную линию поведения человека в будущем. Кандидата максимально подробно расспрашивают, что он делал на предыдущем месте работы, особое внимание уделяя тем аспектам, которые соотносятся с требованиями к нынешней позиции. Вопросы, задаваемые на таком интервью, начинаются с вводной фразы, ставящей кандидата перед необходимостью приводить конкретные примеры:

- опишите ситуацию, когда вам поручили...
- как вы справились с...
- опишите вашу роль в...
- расскажите о том случае, когда...

На заключительном этапе собеседования повторное интервью позволит сделать окончательный выбор. На этом этапе следует:

- задать более развернутые вопросы поведенческого типа;

- постараться выяснить как можно больше дополнительной информации;
- обсудить с кандидатом (кандидатами) его мотивы, график работы и компенсационный пакет;
- закончив интервью, следует сказать о дате принятия окончательного решения.

Рассмотрим перечень вопросов, которые могут быть заданы кандидатам.

1. Есть ли у вас четкое представление о том, кем бы вы хотели работать в ближайшие годы?
2. Имеете ли вы два-три альтернативных варианта выбора направления деятельности или вам нужна строго определенная работа?
3. Представляете ли вы, где нужны такие работники, как вы, и сколько им обычно платят?
4. Можете ли назвать свои сильные и относительно слабые стороны как профессионала?
5. Можете ли четко выделить свои сильные и относительно слабые личностные качества, важные для выстраивания отношений в коллективе и для делового общения?
6. Есть ли у вас долгосрочный план карьеры и представляете ли вы, кем бы вы хотели быть через пять или десять лет?
7. Вы уверены, что ваше профессиональное резюме составлено правильно?
8. Почему вы выбрали именно эту специальность?
9. Вы можете работать над несколькими заданиями сразу?
10. Какие курсы при обучении в вузе вам привились больше всего? Почему?
11. Полученные вами оценки соответствуют вашим знаниям?
12. Вам больше нравится работать под наблюдением или самостоятельно?
13. Какой тип руководителей вам по душе?
14. Как вы относитесь к командировкам?
15. Вы бы хотели работать по гибкому графику?
16. Вы когда-нибудь выступали перед группой людей? Сколько людей было?
17. Что вы знаете о нашей организации?
18. Уверены ли в собственном умении вести переговоры?
19. Умеете ли правильно решать вопросы своего оформления на новую работу?

20. Знаете ли основные правила, которыми нужно руководствоваться при освоении новой работы и закреплении на новом месте?

21. На какую зарплату вы рассчитываете?

22. Назовите три ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?

23. Что мотивирует вашу трудовую деятельность?

24. Что вам больше всего нравилось на последнем месте работы?

25. А что больше всего не нравилось?

26. Какие навыки вы хотели бы обрести в следующем году?

После окончания собеседования специалисту по управлению персоналом следует спросить у кандидата, а есть ли у него вопросы. В этом случае хорошо обдуманное решение кандидата окажут положительное влияние на решение о приеме его на работу.

Кандидат на вакантную должность у специалиста по управлению персоналом должен выяснить следующие вопросы.

1. Конкретные вопросы по поводу должности, которых не касались на собеседовании. Это поможет сориентироваться кандидату в сопоставлении своих интересов и профессиональных качеств с тем, что требуется по вакантной должности.

2. О качествах и навыках, которые ищут в потенциальных работниках, чтобы разъяснить специалисту по управлению персоналом, что ваши навыки и способности относятся непосредственно к этим характеристикам.

3. О возможностях продвижения по карьерной лестнице и о процедурах оценки деятельности работников в организации.

4. О месторасположении рабочего места и возможностях командировок.

Есть ряд тем, которых не стоит касаться кандидату: личная жизнь специалиста по управлению персоналом; вопросы, которые обсуждались во время собеседования, если только они не требуют разъяснения; информация о компании, которую можно найти в Интернете.

Во время собеседования специалист по управлению персоналом оценивает кандидатов по следующим параметрам:

— насколько внимателен и отзывчив кандидат;

— способен ли делать правильные выводы и заключения в процессе собеседования;

- показывает ли хорошую интеллектуальную глубину в процессе общения или же он глуповат;
- насколько может разрешать проблемные ситуации;
- насколько подвержен стрессу и давлению.

Часто на собеседовании кандидатам задают абстрактные вопросы, не относящиеся к вопросу найма. Их можно разделить на четыре типа:

1. Оценивающие общий кругозор кандидата, умение говорить на общие темы (что особенно важно для людей коммуникативных профессий). Например: «Каковы ваши представления о счастье?» или «Роль МАГАТЭ в глобальной безопасности». С помощью таких вопросов довольно легко оценить степень «включаемости» кандидата в диалог, его умение слушать и, конечно, общую эрудицию.

2. «Околопрофессиональные». К ним относятся вопросы: «Какие периодические издания вы читаете?», «Что бы из своей профессиональной деятельности вы поручили бы выполнить своему другу?» и т.д. Ответы подскажут работодателю — специалисту по управлению персоналом, каково «истинное» отношение к профессии у соискателя, степень его вовлеченности в общий рабочий контекст. Если финансовый директор регулярно просматривает журнал «Финансы» или подписан на рассылку сайта РБК, можно с большой долей уверенности сказать, что перед нами финансист с хорошей профессиональной подготовкой, скорее всего, это не просто исполнитель, а человек инициативный и находящийся в контексте ситуации.

3. Личностно-ориентированные. Это вопросы из серии «Ваша главная семейная традиция?», «Каковы ваши предпочтения в выборе места отдыха?». Оценка ответов позволит сделать выводы о личностных особенностях кандидата (склонность к одиночеству, агрессивность, особенности общения, в том числе среди коллег, и т.д.).

4. Оценка притязаний. Вопросы этой серии нацелены на видение профессионального будущего кандидата, в том числе в компании-работодателе. Это такие вопросы, как: «Каким вы видите себя через 10 лет?»; «Ваша самая большая карьерная цель?». По ответам соискателя можно судить об уровне профессиональной самооценки человека, его стремлений и амбиций. Например, менеджер по продажам утверждает, что через один год он видит себя начальником отдела продаж, а руководство компании-работодателя не заинтересовано в руководящих сотрудниках в данный момент, таким образом, этот ответ не сыграет на руку кандидату.

Рекомендации по ответам кандидата на абстрактные вопросы специалиста по управлению персоналом.

1. Отвечать надо максимально честно, не пытаясь выглядеть как можно лучше, принося в жертву собственные принципы и убеждения.

2. Хорошо бы до момента собеседования детально изучить вакансию, во время собеседования внимательно слушать, чтобы вовремя скорректировать свои ответы, так как, например, отсутствие в компании планов на введение руководящей позиции может идти вразрез с вашими ориентирами.

3. Будьте активны. Задавайте вопросы сами, общайтесь с собеседником (прибегайте к развернутым ответам, эмоционально подкрепленным), не вынуждайте моделировать ситуацию допроса.

При этом следует помнить, что выбор делает не только работодатель, но и сам кандидат на вакантную должность.

Рекомендуется после проведения собеседования специалисту по управлению персоналом написать подробный отчет, оценив каждого кандидата в соответствии с требованиями.

Для принятия окончательного выбора следует ответить на следующие вопросы.

1. Справится ли кандидат с работой?
2. Хочет ли он работать?
3. Насколько гибок он будет в коллективе?

5.2.3. Конкурсное избрание персонала

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

Конкурсы проводятся на замещение:

1. Вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации в соответствии с Указом Президента РФ от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации». В Положении о конкурсе

на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ определен порядок и условия проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации в федеральном государственном органе, государственном органе субъекта РФ или их аппаратах. Конкурс обеспечивает конституционное право граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной службе, а также право государственных гражданских служащих на должностной рост на конкурсной основе.

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

В публикуемом объявлении о приеме документов для участия в конкурсе указываются наименование вакантной должности гражданской службы, требования, предъявляемые к претенденту на замещение этой должности, место и время приема документов, подлежащих представлению, срок, до истечения которого принимаются указанные документы, а также сведения об источнике подробной информации о конкурсе (телефон, факс, электронная почта, электронный адрес сайта государственного органа).

На сайте государственного органа в информационно-телекоммуникационной сети общего пользования размещается следующая информация о конкурсе: наименование вакантной должности гражданской службы, требования, предъявляемые к претенденту на замещение этой должности, условия прохождения гражданской службы, место и время приема документов, подлежащих представлению в срок, до истечения которого принимаются указанные документы, предполагаемая дата проведения конкурса, место и порядок его проведения, другие информационные материалы.

Гражданин Российской Федерации, изъявивший желание участвовать в конкурсе, представляет в государственный орган документы, определенные Положением.

Второй этап — проведение конкурса, на котором определяется оценка профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности гражданской службы, их соответствия квалификационным требованиям к этой

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Должности декана факультета и заведующего кафедрой являются выборными.

Порядок проведения выборов на указанные должности устанавливается уставами вузов.

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

5.2.4. Прием сотрудника на работу по совместительству

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

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

Работник имеет право заключать трудовые договоры о выполнении в свободное от основной работы время дру-

гой регулярной оплачиваемой работы у того же работодателя — это внутреннее совместительство и (или) у другого работодателя — внешнее совместительство.

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

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

На основании ст. 283 ТК РФ при приеме на работу по совместительству к другому работодателю работник обязан предъявить:

- паспорт;
- диплом или иной документ об образовании или профессиональной подготовке, если это требует работодатель;
- справку о характере и условиях труда по основному месту работы, если речь идет о приеме на тяжелую работу, работу с вредными и (или) опасными условиями труда.

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

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

1. Подача заявления о приеме на работу по совместительству.

2. Заключение трудового договора.

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

Также при заключении трудового договора нужно руководствоваться:

- ст. 284 ТК РФ, в которой указано, что продолжительность рабочего времени при работе по совместительству не должна превышать четырех часов в день. В дни, когда по основному месту работы работник свободен от исполне-

ния трудовых обязанностей, он может работать по совместительству полный рабочий день (смену). В течение одного месяца (другого учетного периода) продолжительность рабочего времени при работе по совместительству не должна превышать половины месячной нормы рабочего времени (нормы рабочего времени за другой учетный период), установленной для соответствующей категории работников;

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

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

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

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

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

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

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

4. По желанию работника делается запись в трудовую книжку.

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

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

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

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

1. Уволиться с основного места работы.
2. Уволиться из организации (расторгнуть договор о работе по совместительству).
3. Написать заявление о приеме в организацию как на основное место работы и заново пройти процедуру приема на работу.

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

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

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

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

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

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

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

- При оформлении совмещения профессий оформляются:
- приказ о совмещении профессий (в произвольной форме);
 - дополнительное соглашение к трудовому договору.

5.2.5. Кадровая безопасность в организации

Обеспечением безопасности организации занимались во все времена. Рассмотрим безопасность с точки зрения управления персоналом.

Безопасность персонала — это совокупность мер, направленных на сохранение ядра персонала, создание максимума условий для его продуктивной деятельности, сокрытие и сохранение коммерческой тайны, предотвращение экономических преступлений. В настоящее время обеспечение безопасности — это защита деятельности организации от воздействия внешних и внутренних дестабилизирующих факторов для достижения целей организации (рис. 5.3). В организации могут действовать самые разные факторы: позитивные, а чаще негативные, внутренние и внешние. Больше внимания сейчас уделяется внешним факторам, хотя внутренние более опасны. Проблемы, связанные с утечкой информации, хищениями в организации, — это все внутренние факторы, которые исходят от персонала.

Основой нормальной работы организации и достижения ею стабильных экономических результатов является творческая и трудовая активность, профессиональный уровень, согласованность действий ее коллектива.

В процессе работы обязательно проводится проверка персонала и на честь, и на лояльность к организации. Она носит периодический и спонтанный характер, чтобы персонал чувствовал постоянный контроль за своими действиями. Ведь безопасность — это в первую очередь контроль.

Один из ключевых моментов сотрудничества службы персонала со службой безопасности — это управление дисциплинарными отношениями. Управление дисциплиной — это борьба против неорганизованности, пассивности, нечестности, безответственности. При возникновении конфликтов также необходима помощь службы безопасности.

Групповой эгоизм, разрыв между личными, коллективными и общественными интересами, нарушения социальной справедливости вызывают негативные процессы в трудовом коллективе и создают угрозу нормальной деятельности организации, подрывают ее безопасность изну-

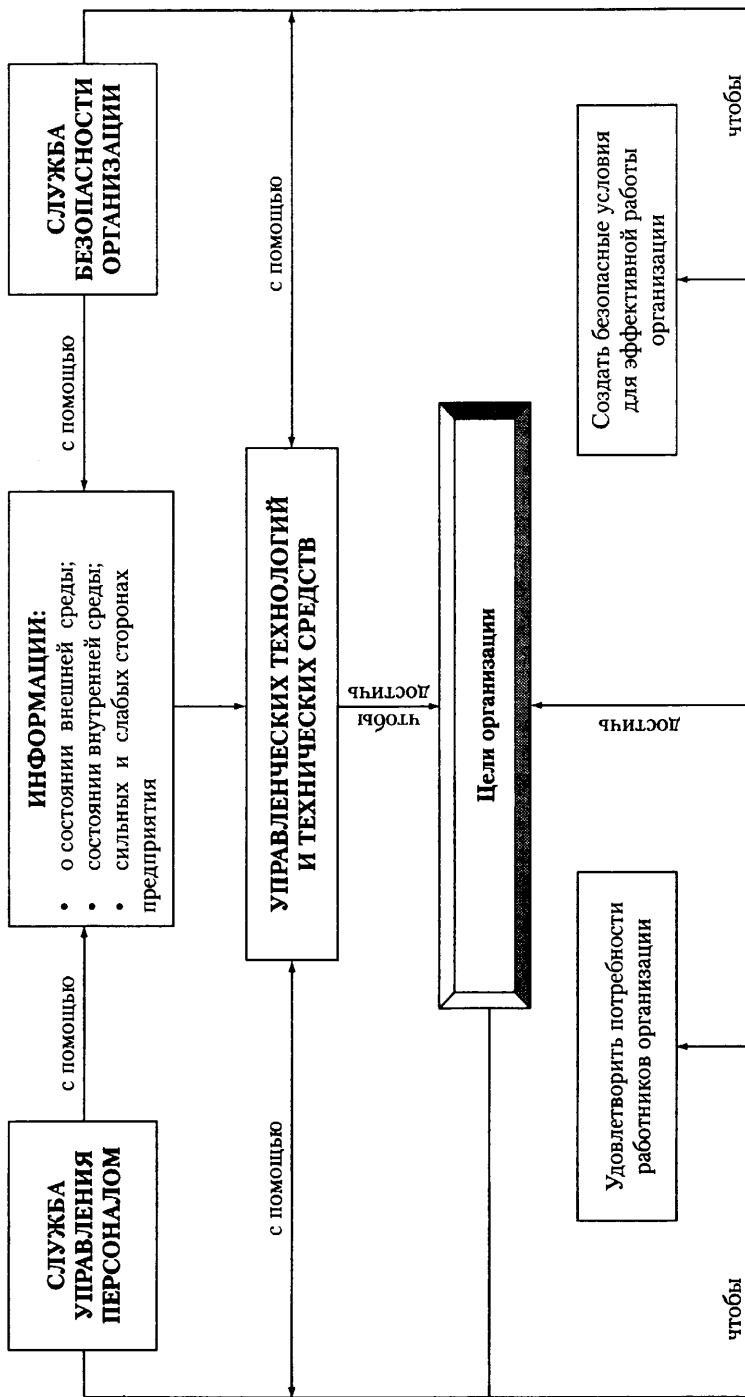


Рис. 5.3. Формирование процесса безопасного труда в организации

три. Предупреждение негативных процессов и проявлений в трудовом коллективе предполагает опору администрации на службу управления персоналом совместно со службой безопасности организации при отборе персонала и дальнейшей деятельности работников.

Для обеспечения защиты своих интересов организации создают службы безопасности (СБ). Большинство предприятий в развитых странах, прежде всего в США, Англии, Франции, Японии, вынуждены тратить от 15 до 20% своей прибыли на обеспечение безопасности фирмы.

Служба безопасности предприятия организуется в соответствии с Законом РФ «О частной детективной и охранной деятельности» от 11.03.1992 № 2487-1. Он открыл новую для страны сферу оказания услуг: негосударственного обеспечения безопасности организаций, фирм. Сегодня на территории РФ на законных основаниях уже действуют около 5000 частных охранно-сыскных организаций, не считая собственных служб безопасности банков, других крупных коммерческих и государственных структур. Действующие в настоящее время и разрабатываемые законодательные и иные нормативные акты предусматривают право каждого предприятия на выработку собственной концепции системы безопасности и создание соответствующей службы, реализующей эту концепцию на практике.

Служба безопасности организации — это самостоятельное структурное подразделение, подчиняющееся непосредственно первому руководителю и имеющее в своем составе охранное, оперативное и информационно-аналитическое отделения. В зависимости от финансовых возможностей организации, наличия коммерческой тайны, сложившихся взаимоотношений с конкурентами и ряда других параметров определяются штатный состав службы и соотношение входящих в нее подразделений. Необходимо учитывать, что для качественной и эффективной работы службы безопасности большое значение имеют технические средства обеспечения безопасности, состав которых весьма разнообразен. Следует иметь в виду, что конкуренты и преступники также используют достижения научно-технического прогресса в своей «работе». Система безопасности — это непроизводственная сфера, она не зарабатывает деньги, она способствует их сохранению. Поэтому оценивать ее рентабельность можно только по косвенным показателям и то с определенной долей достоверности.

Наиболее важной составляющей безопасности организации является эффективный набор персонала.

Безопасность организации при отборе персонала предполагает целый ряд аспектов:

1) стремление защитить организацию от проникновения людей, имеющих связи с криминальными структурами;

2) стремление поставить барьер перед людьми, склонными к воровству. При этом чем выше должность, занимаемая таким человеком, тем больше экономический ущерб он может нанести предприятию, которое возьмет его на работу;

3) проверка работника на склонность к злоупотреблению алкоголем и употреблению наркотиков;

4) обеспечение информационной безопасности организации. Сюда входит не только защита секретов производства, но и защита баз данных, результатов маркетинговых исследований, планов, связанных с заключением договоров с другими компаниями, и другой информации, важной для сохранения ее конкурентоспособности;

5) соответствие работника требованиям организационной культуры.

Этот аспект безопасности при отборе новых работников очень недооценивается, хотя понятно, что и один человек, придерживающийся разрушительных установок, может нанести очень большой вред организации, выражающийся в ухудшении морально-психологического климата, в склоках, конфликтах, ухудшении трудовой и исполнительской дисциплины.

Существует ряд подходов, позволяющих решать проблемы безопасности при отборе персонала.

Кадровая служба проверяет информацию, представленную кандидатом, обращаясь к людям, знающим кандидата, и на места его прежней работы. Особую роль в обеспечении безопасности компании играет менеджер по персоналу. Он должен быть хорошим психологом, должен хорошо понимать людей и видеть их «насквозь» (это умение далеко не всегда приходит с получением диплома профессионального психолога). Его проникательность, понимание человеческой психологии помогают распознать «проблемных» кандидатов, то есть людей, которые в случае их приема на работу в организацию могут создать ряд проблем, приводящих к подрыву безопасности. Эти проблемы могут

относиться как к экономической сфере, так и к информационной или кадровой (ухудшение психологического климата в коллективе и уход с предприятия сильных работников).

Служба управления персоналом внимательно изучает документы, предоставляемые кандидатами. В ряде случаев нестыковка в информации, полученной от работника в ходе интервью, противоречит содержанию резюме и информации в стандартных документах. Иногдастораживают грязные документы, зачеркивания, неаккуратные записи.

При проверке кандидатов служба безопасности может действовать параллельно с кадровой службой.

Служба безопасности проверяет работника на отсутствие судимостей, связи с криминальными структурами, отсутствие претензий предыдущих работодателей с точки зрения его честности и надежности. Проверка кандидата при приеме на работу может предполагать выяснение того, попадал ли этот человек в ДТП, можно ли ему доверить автомобиль организации? Некоторые предприятия могут предложить работнику принести из отделения милиции справку, подтверждающую, что у него нет никаких проблем с правоохранительными органами.

При устройстве на работу работник в свою очередь хочет выяснить аспекты собственной безопасности:

1) финансовая безопасность: сколько он будет получать денег; как он будет их получать (наличные выплаты или счет в банке);

2) надежность места работы: сколько лет существует фирма; является ли бизнес легальным; с кем работает организация; безопасность собственной жизни;

3) организационная культура; стремление работать в коллективе с хорошим психологическим климатом и иметь хорошие взаимоотношения с руководством;

4) желание не иметь психологических стрессов, связанных с выполнением своей работы;

5) социальная безопасность: какой социальный пакет предлагает фирма своим работникам (продолжительность отпуска, оплата больничного листа, оплата медицинской страховки и др.); в какой степени организация ориентирована на соблюдение требований ТК РФ; существует ли в организации структура, которая защищает права работника.

Во время испытательного срока со вновь принятыми сотрудниками служба безопасности организации проводит

различные беседы, например о правилах общения с правоохранительными органами, о знании законов, действующих в РФ и в рамках организации.

Во время испытательного срока проверяются также опасные для предприятия наклонности и способности работника двумя путями.

1. Использование метода «экстремального» испытания моральных и деловых качеств сотрудника через создание стрессовых ситуаций. Этот метод применяется как для исследования особенностей морально-этических качеств нового работника, так и для определения его «невидимых» до поры до времени деловых характеристик и связан с моделированием нестандартных ситуаций в среде коллективного общения для проверки адекватности и последовательности поведения при конфликтах, вовлечении в интриги и т.п., а с другой стороны — с намеренным созданием «предаваральных» и иных критических производственных ситуаций. В таких случаях выявляются способности быстро и продуктивно мыслить и принимать верные и оперативные решения. Специалисты по управлению персоналом и руководители предприятий пользуются данным методом нечасто.

2. Использование метода провокаций. Этот метод более распространен и универсален. Он может применяться для персонала любого уровня — от грузчика до руководителя. Например, экспедитору на складе «перекладывают» лишний товар для доставки клиенту и отправляют его в рейс. Затем контролируют дальнейшую судьбу товара. По существующим правилам экспедитор обязан привезти товар и сдать его обратно на склад. Если поступил не так — держи ответ на вопросы сотрудника службы безопасности.

Может возникнуть вопрос: этично это или нет? Предотвращение ущерба предприятию диктуется наличием таких методов. Если названные процедуры являются стандартными, то они должны документироваться и общим регламентом, и по каждой проверочной операции.

Для безопасности персонала и организации в целом необходимо защищать информацию и не допустить ее утечку. Только комплексный подход к решению этой задачи способен обеспечить необходимый уровень защищенности любой организации — как государственной, так и коммерческой.

Для начала следует определить причины сбоя информационных систем, за которыми, как правило, стоят ошибки пользователей и администраторов систем. Непреднамерен-

ные ошибки пользователей при вводе, модификации и обработке информации ежегодно приносят большие убытки организации. На второе место можно отнести хищения физических носителей информации, «бумажных» документов, а также утечка информации через персонал. На третьем месте по наносимому ущербу информации и системам ее обработки стоят всевозможные стихийные бедствия, пожары, аварии систем отопления и, что особенно актуально для нашей страны, — сбой электропитания. И одна из последних угроз — это угроза похищения информации через общедоступные сети и Интернет. Например, компания «Боинг» объявила о том, что недавно был украден компьютер, содержащий личную информацию по 161 000 сотрудников, работающих в компании сейчас и работавших ранее. Компания сообщает, что данные включали имена и номера социального страхования, а в ряде случаев — даты рождения и банковскую информацию. Пострадавшие сотрудники записываются в программы предупреждения актов мошенничества, которые оплачивает компания.

Если работодатель располагает доказательствами разглашения работником сведений, составляющих коммерческую тайну, то он имеет право не только применить к работнику меры дисциплинарной ответственности, но и требовать от него возмещения причиненных его действиями убытков (ст. 139 ГК РФ и п. 2 ст. 14 Федерального закона РФ «О коммерческой тайне»).

Взаимодействие служб управления персоналом и безопасности создаст безопасные условия для эффективной работы организации и обеспечит как личную безопасность работников, так и безопасность организации в целом.

Задача службы управления персоналом и службы безопасности организации состоит в обеспечении отсутствия опасности.

5.3. Адаптация новых работников

5.3.1. Понятие адаптации

После зачисления в организацию происходит введение нового работника в должность, которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель сократить период адаптации в коллективе.

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

Правильно организованный процесс адаптации должен привести:

- к уменьшению стартовых издержек за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;
- сокращению текучести кадров;
- экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников;
- возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижению тревожности и неуверенности.

Хорошая программа адаптации и ориентации работника на рабочем месте имеет следующие качества: она тщательно спланирована, ее содержание совершенно ясно, роли участников процесса четко определены.

Если организация крупная и вновь принятых много, то введение в должность может быть не только индивидуальным, но и коллективным. Обычно оно происходит с помощью специального курса адаптации, организация которого лежит на службе управления персоналом и включает следующие этапы:

Первый этап — составление списков сотрудников, которые войдут в рабочую группу по разработке и внедрению программы адаптации. Необходимо включить в эту группу линейных руководителей и менеджера по персоналу.

Второй этап — описание результатов, которых необходимо достичь с помощью программы адаптации. Четкие формулировки помогут линейным руководителям понять цели программы.

Третий этап — классификация новых работников по группам. Определение требований к программам адаптации для каждой группы.

Четвертый этап — составление списков вопросов, обычно возникающих у новых работников.

Пятый этап — составление списка действий нового работника во время программы адаптации (испытательного срока), а также перечень необходимых для него сведений.

Шестой этап — разработка программы первого дня сотрудника.

Седьмой этап — планирование экскурсии по организации, ее содержание, время. Назначение ответственного за ее проведение.

Восьмой этап — определение, каким образом будет представлен новый сотрудник остальным членам коллектива, что будет рассказано о новичке.

Девятый этап — подготовка комплекта печатных материалов, включающего по необходимости следующие разделы:

- миссия компании, история компании;
- корпоративная культура, Положение о персонале, внутрифирменные отношения;
- организационная структура, положение о подразделениях, должностная инструкция;
- технологии работы, техника безопасности;
- список сотрудников с указанием должности, рабочей комнаты, номера телефона, e-mail;
- список ответов на наиболее стандартные вопросы новичков с указанием лиц, к которым можно обратиться для дополнительных разъяснений.

Десятый этап — определение необходимости специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником своих должностных обязанностей.

Одиннадцатый этап — определение критериев успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.

Двенадцатый этап — определение формы предоставления информации от нового сотрудника и его наставника о ходе адаптационного периода (испытательного срока).

Тринадцатый этап — разработка программы подведения итогов испытательного срока и перевода сотрудника в основной штат.

Достаточно внушительный список действий позволит в дальнейшем принимать решения по уже составленной программе.

Примером внимательного отношения к новому сотруднику может служить прием в одном большом агентстве, где, для того чтобы облегчить вхождение в должность новым сотрудникам, на их мониторы прикрепляются флажки. Все проходящие мимо и видящие их знают, что здесь сидит тот, кто больше других нуждается в поддержке и общении. Сотрудник, выделенный таким образом, не только получает помощь, но и понимает, что он важен для компании и новых коллег.

При индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель представляет его коллективу (рассказывает биографию, отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и о наиболее распространенных ошибках в работе. Чаще всего к новому сотруднику прикрепляют специалиста с большим опытом, который помогает ему войти в коллектив. Руководитель контролирует первые шаги новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении.

В результате каждый новичок должен знать общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения, действия в случае опоздания или болезни, требования к внешнему виду, к поведению и т.д.

После первого месяца работы руководитель или прикрепленный сотрудник составляют адаптационный лист посредством которого можно выявить возникающие проблемы.

Адаптационный лист

1. Ф.И.О. адаптанта
2. Подразделение, должность
3. Руководитель подразделения _____
4. Ф.И.О. прикрепленного сотрудника _____
5. Дата приема на работу _____
6. Выполнение заданий:

№ п/п	Задание	Срок выполнения	Результаты
1	2	3	4

7. Оценка личных и деловых качеств адаптанта:

наставника

руководителя

Подпись

Подпись

На этом этапе адаптации оценка результатов работы доводится до работника и по необходимости корректируется его работа.

В конце адаптационного периода (испытательного срока) проводится повторная оценка путем заполнения адаптационного листа работы сотрудника и делаются выводы о продлении адаптации или приеме на работу.

Оценка (заключение) уровня адаптированности нового работника проводится менеджером по персоналу совместно с руководителем подразделения, в которое принят работник, и с наставником.

Об успешной трудовой адаптации можно судить по следующим показателям:

- 1) отсутствие чувства напряжения, неуверенности;
- 2) овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для выполнения работы;
- 3) демонстрация рабочего поведения, отвечающего требованиям профессиональной деятельности руководства;
- 4) соответствие рабочих показателей работника установленным нормативам;
- 5) желание работника совершенствоваться в работе;
- 6) удовлетворенность самого работника своими новыми достижениями.

Всем вновь зачисленным работникам бывает трудно адаптироваться к новому коллективу, вдвойне сложнее это дается руководителям. Вместе с ростом положения возрастает и круг обязанностей, ответственность. Рассмотрим рекомендации к адаптации руководителя:

1. Следует тщательно изучить структуру новой организации, выявить взаимосвязи между подразделениями, узнать о распределении прав и ответственности между ними. Если это крупная компания, то она отличается большим разнообразием внутриорганизационных связей, сложностью подчинения, которое может быть как административным, так и функциональным и определяется многими объективными факторами и условиями.

2. Попытаться наладить профессиональные и личные связи со своими руководителями и ближайшими подчиненными. Затем нужно увлечь своими идеями подчиненных и привлечь на свою сторону начальство, а уже руководители донесут до рядовых сотрудников и убедят их в правильности нововведений.

3. Надо научиться уважать те решения, которые принимает каждый руководитель среднего звена в пределах своих полномочий. Доверие со стороны руководителя поможет ему установить обратную связь с подчиненными.

4. Через несколько месяцев, познакомившись изнутри с деятельностью компании и наладив связи со своими непосредственными подчиненными, руководитель может установить личный контакт с наиболее выдающимися рядовыми сотрудниками. Этот подход основывается на том, что рядовому специалисту с потенциалом, разделяющему цели и ценности компании, можно позволить установить для себя важные задачи и искать пути их решения самостоятельно. Такой подход поднимет авторитет руководителя и закрепит его позиции в компании.

Успех адаптации во многом зависит от качества подбора персонала: важно подбирать мотивированных людей, соответствующих профессиональным требованиям и разделяющих ценности организаций.

5.3.2. Виды и формы трудовой адаптации

Адаптироваться на новом рабочем месте — значит принять нормы и ценности, существующие в данной организации, и начать действовать в соответствии с установленными правилами.

Адаптация персонала имеет свою классификацию.

По уровню различают первичную (для лиц, не имеющих трудового опыта) и вторичную адаптацию; по направленности — профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую. По характеру взаимодействия работника и среды, к которой он адаптируется, выделяют активную и пассивную формы адаптации.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например направляют на курсы или прикрепляют наставника. Основными элементами профессиональной адаптации являются: овладение системой профессиональных знаний и навыков; выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины; самостоятельность при выполнении

должностных функций; стремление к совершенствованию выбранной профессии (должности).

Психофизиологическая адаптация заключается в приспособлении нового работника к условиям труда, режиму работы и отдыха и особым осложнениям не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики условий. К этим условиям следует отнести физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические условия, ритм труда, соответствие рабочего места эргономическим требованиям и т.д. Считается, что большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы.

Социально-психологическая адаптация — это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций. К функциям социально-психологической адаптации работника в коллективе относятся: его социализация (освоение социального опыта и системы ценностей коллектива); приобретение работником новых черт характера (целеустремленности, активности в поддержании целей коллектива); формирование психологического комфорта и безопасности (появляется уверенность в собственных силах и завтрашнем дне); формирование интереса к работе (видит перспективность, возможность реализации своего потенциала).

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, показать некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами и их расположения, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения. Поэтому первое задание новичку должно быть не слишком простым и не слишком сложным, чтобы он сумел с ним справиться и при этом почувствовал удовлетворение. Специалист по управлению персоналом должен способствовать успешной адаптации, так как она, как правило, совпадает с периодом испытательного срока работника.

Все виды трудовой адаптации являются взаимосвязанными и неразрывными сторонами единого процесса, хотя определяющей является профессиональная адаптация.

5.4. Управление высвобождением персонала

Высвобождение персонала становится важной функцией управления персоналом. В современных организациях в системе управления персоналом выделился самостоятельный вид кадровой работы — **управление высвобождением персонала**, заключающийся в соблюдении правовых норм при увольнении персонала. Цель данной деятельности — достойно расстаться с любым увольняемым и поддерживать длительные отношения с лояльными к организации сотрудниками. В ТК РФ увольнение рассматривается как прекращение действий трудового договора по инициативе администрации и работодателя (ст. 77 ТК РФ).

В числе оснований увольнения работника трудовое законодательство называет следующие причины.

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

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

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

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

5. Увольнение работника по состоянию здоровья или вследствие недостаточной квалификации. В данном случае увольнение возможно только в том случае, если неудовлетворительное состояние здоровья подтверждено медицинской справкой, а недостаточная квалификация — результатами аттестации. Уволить сотрудника на том основании, что он часто берет больничный, нельзя. Для увольнения потребуется медицинское заключение о стойкой неспособности работника исполнять конкретный вид работы. Несответствие же занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации может быть подтверждено только результатами аттестации. Между тем ТК РФ не содержит общих правил ее проведения. Однако для отдельных категорий работников утверждены отраслевые правила проведения аттестаций, ими и можно руководствоваться. При проведении аттестации важно иметь в виду: во-первых, аттестации должны проводиться регулярно, а не только тогда, когда возникла необходимость кого-либо уволить; во-вторых, выводы аттестационной комиссии могут оказаться

несостоятельными, если будет установлен факт недостаточной квалификации вследствие непродолжительного трудового стажа, а также по мотиву отсутствия специального образования; в-третьих, прежде чем уволить работника по данному основанию, работодатель обязан предложить ему другую, более подходящую его опыту и квалификации работу в организации.

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

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

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

Все эти нарушения носят достаточно чрезвычайный характер, если принять во внимание тот факт, что чаще всего сотрудники, особенно высококвалифицированные, заботятся не только о репутации компании, но и о своей собственной. Но если нарушение все-таки имело место и работодатель намерен уволить виновного, необходимо выполнить следующую процедуру. Во-первых, факт нарушения тру-

довой дисциплины должен быть письменно зафиксирован. Во-вторых, виновного работника нужно отстранить от работы и, в-третьих, получить от него письменное объяснение произошедшего. Только после этого можно издавать приказ об увольнении.

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

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

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

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

Таковы все возможные варианты, имеющиеся в распоряжении работодателя. На практике чаще всего от неэффективного сотрудника избавляются с помощью его же заявления «по собственному желанию». Это оправдано в тех случаях, когда работодатель, имея возможность уволить работника по виновному основанию, дает ему шанс уйти, не испортив трудовую книжку неприятной формулировкой. В остальных же случаях руководитель должен помнить, что сотрудник, под давлением уволившийся «по собственному желанию», может обратиться в суд. Если дело будет им выиграно, то работодателю придется не только восстановить сотрудника в должности, но и выплатить ему немалую сумму компенсации.

Специалисту по управлению персоналом необходимо определить истинные обстоятельства увольнения сотрудника, попытаться правильно их оценить, а затем отработать и реализовать процедуры бесконфликтного юридически грамотного увольнения. Например, уход сотрудника из организации по собственному желанию происходит по разным причинам. Здесь важно выяснить, не является ли решение работника следствием неблагополучия в организации труда отдела; не разочарован ли он отсутствием перспектив дальнейшей карьеры; не столкнулся ли с проблемами в отношениях с коллегами. Необходимо встретиться с сотрудником, подавшим заявление об уходе, но предварительно выяснив причины у его непосредственного руководителя. Беседа, бывший сотрудник может дать ценную информацию о достижениях и недостатках в работе подразделения. В этих целях некоторые организации используют специально разработанные анкеты для увольняющихся сотрудников, рассматривая их как эффективный инструмент обратной связи.

Во многих организациях в условиях экономического кризиса применяют альтернативы сокращению и увольнению персонала:

- «раздел работы на всех»;
- сокращенный рабочий день (неделя);
- вынужденные отпуска;
- добровольные отпуска без оплаты (инициативы их предоставления должна исходить от самого работника);
- замораживание найма персонала;
- перевод внутри организации.

Подобные методы балансирования персонала внутри организации предлагают альтернативы высвобождению во многих ситуациях. Однако считается, что такая практика эффективна только тогда, когда организация имеет «терпеливую рабочую силу» и реальные перспективы выхода из кризисного положения. В то же время нельзя принимать решение сохранять численность персонала вопреки экономической целесообразности. Это приводит к нерациональному использованию работников, утрате их профессиональных навыков, способности ритмично и высокопроизводительно трудиться.

Разработка программ сокращения персонала предполагает принятие и реализацию взаимоувязанных программ и решений. К ним относятся критерии отбора претендентов на высвобождение, порядок оповещения высвобождаемых работников, формы компенсации и потери работы и содействие в новом трудоустройстве (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Высвобождение персонала

В тех случаях, когда невозможно избежать сокращения, возникает необходимость в разработке критериев отбора персонала, которым придется лишиться работы. Как правило, используют два варианта подходов к определению критериев на высвобождение персонала:

1) оставлять тех, кому труднее всего будет найти новую работу;

2) оставлять наиболее квалифицированный персонал, что в большей степени обеспечит интересы организации.

Рассмотрим преимущественные критерии отбора претендентов на высвобождение обоих вариантов (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Критерии отбора претендентов на высвобождение

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

Критерии отбора при высвобождении работников могут быть предусмотрены в коллективных договорах, правилах либо устанавливаются в зависимости от конкретных обстоятельств администрацией самостоятельно или на переговорах с профсоюзами.

Учитывая, что принятие решения о сокращения работников связано с серьезными для них последствиями социально-экономического характера, важное значение имеют **сроки и формы уведомления** высвобождаемых работников о принятом решении.

Согласно российскому трудовому законодательству работники, подлежащие высвобождению, предупреждаются персонально под расписку не менее чем за два месяца до увольнения. Одновременно с предупреждением работнику должна быть предложена другая работа в этой организации, если такая имеется.

Среди основных направлений **поддержки высвобождаемых работников** можно назвать: компенсацию потери работы; оказание содействия в новом трудоустройстве, психологическая помощь. Предоставляются следующие права и гарантии:

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

- выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка;

- сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства при сокращении численности (штата), но не свыше двух месяцев со дня увольнения с учетом выплаты выходного пособия, а также в порядке исключения

и в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа по трудоустройству при условии, если работник заблаговременно (в двухнедельный срок после увольнения) обратился в этот орган и не был им трудоустроен;

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

Наряду со льготами, установленными законом, организации могут принять решение за счет своих собственных средств осуществить ряд компенсаций с тем, чтобы поддерживать высвобождаемых работников.

Целесообразно ознакомить высвобождаемых работников с информацией о работе частных агентств по трудоустройству и оказать им в этом содействие.

Социально-психологическая поддержка высвобождаемых работников включает:

- предоставление правдивой и полной информации;
- овладение навыками управления стрессом;
- эмоциональную поддержку;
- индивидуальное психологическое консультирование.

На Западе уже давно стало традицией при смене места работы работник просит работодателя написать рекомендательное письмо. В нашу жизнь культура таких писем только входит, заменяя столь распространенные в прошлом характеристики. Так что многие работодатели просто не знают, как это делать, или у них нет времени. Поэтому кадровой службе надо приготовиться к тому, что рекомендательное письмо придется писать ей, а работодателю останется лишь подписать документ.

Подход к составлению рекомендательных писем так же, как и резюме, индивидуален. Примерная структура, которой следует придерживаться при написании подобных документов, следующая:

1. Заголовок.
2. Подтверждение факта работы в организации.
3. Краткая характеристика (чего добился, как себя зарекомендовал).
4. Рекомендации.
5. Контактные координаты: должность, фамилия, имя, отчество того, кто подписывает рекомендательное письмо, его телефон.

На рекомендательное письмо можно поставить печать организации. Это необязательно, но для значимости документа не помешает.

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

Таким образом, при высвобождении персонала администрация должна проявлять как можно больше заботы о тех, кого вынуждена высвободить.

Вопросы, задания и тесты

1. Что такое маркетинг персонала?
2. Назовите виды маркетинга кадрового обеспечения.
3. В чем суть самомаркетинга?
4. Каковы этапы самомаркетинга?
5. Какие стандартные типы резюме используются в современной практике?
6. Назовите стадии процедуры подбора и отбора персонала и дайте им характеристику.
7. Какие наиболее важные вопросы может задать интервьюер при собеседовании с кандидатом на замещение вакантной должности?
8. В чем заключается особенность конкурсного отбора персонала?
9. Какова разница понятий «совместительство» и «совмещение профессий»?
10. Что такое адаптация персонала?
11. Какие главные основания увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством вы знаете?
12. Что представляет собой безопасность с точки зрения управления персоналом?
13. Какие функции не являются функциями маркетинга персонала?
 - а) изучение и прогнозирование рынка труда;
 - б) расчет заработной платы;
 - в) выбор источников и путей покрытия потребности в персонале;
 - г) продажа товаров и услуг.
14. Самомаркетинг — это реализация карьерного потенциала личности:
 - а) да; б) нет.

15. Выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время — это:
- а) совмещение;
 - б) совместительство.
16. Какого вида адаптации не существует:
- а) профессиональная;
 - б) временная;
 - в) психофизиологическая;
 - г) социально-психологическая.
17. Отбор персонала — это:
- а) определение профессиональной пригодности человека;
 - б) проверка профессиональных знаний кандидата;
 - в) инструмент проверки профессиональных знаний.
18. Приспособление работника к новой среде и трудовому коллективу называется:
- а) профориентацией;
 - б) профотбором;
 - в) адаптацей.
19. Показателем успешной адаптации работников является:
- а) низкая текучесть кадров;
 - б) нарушение трудовой дисциплины;
 - в) рост процента брака.
20. Что может вызвать ошибки при отборе персонала?
- а) предубежденность по отношению к кандидатам;
 - б) некомпетентность проводящего отбор;
 - в) влияние личных эмоций.
21. Резюме является:
- а) официальным документом;
 - б) инструментом самомаркетинга;
 - в) характеристикой человека.

Деловая игра

Цель игры: научить студентов (слушателей) правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

Условия и правила игры: в учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: пла-

нирование и наем сотрудников; мотивации, стимулирование и оплата труда; трудовые и дисциплинарные отношения; профориентация и социальная адаптация; подготовка и продвижение кадров; изучение и оценка кадров; повышение качества трудовой жизни; охрана труда и техническая безопасность (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 минут на подготовку и 10 минут — на выступление, в котором он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;

- продемонстрировать профессиональную компетентность;

- рассказать о том, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе.

Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

Глава 6

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

После изучения главы 6 обучающийся должен:

знать

- содержание основных теорий мотивации трудового поведения;
- средства воздействия на мотивацию и их составляющие;

уметь

- выделять и обосновывать компоненты мотивации персонала;
- классифицировать стимулы трудового поведения;

владеть

- понятийным аппаратом в области мотивации и стимулирования трудового поведения;
 - факторами, повышающими и понижающими мотивацию персонала.
-

6.1. Основные понятия и теории мотивации персонала

6.1.1. Сущность мотивации трудовой деятельности

Любой современный топ-менеджер осознает, что успех организации напрямую зависит от разработки, внедрения и применения эффективной системы мотивации персонала.

Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет способствовать повышению результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечению систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива.

Мотивация — это внешнее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. При выборе форм и методов мотивации необходимо учитывать мотивы людей, т.е. побуждения, вызывающие те или иные их действия.

Мотив — это средство, с помощью которого работник, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы достаточно подвижны. Зачастую они складываются под воздействием эмоций работника, его темперамента, нескольких мотивов, или мотивационного ядра.

Мотивационное ядро — это совокупность ведущих мотивов, которыми руководствуется работник в определенный период времени в своем трудовом поведении.

Структура мотивационного ядра различна и зависит от конкретных трудовых ситуаций. Наиболее часто встречаются трудовые ситуации, представленные на рис. 6.1.

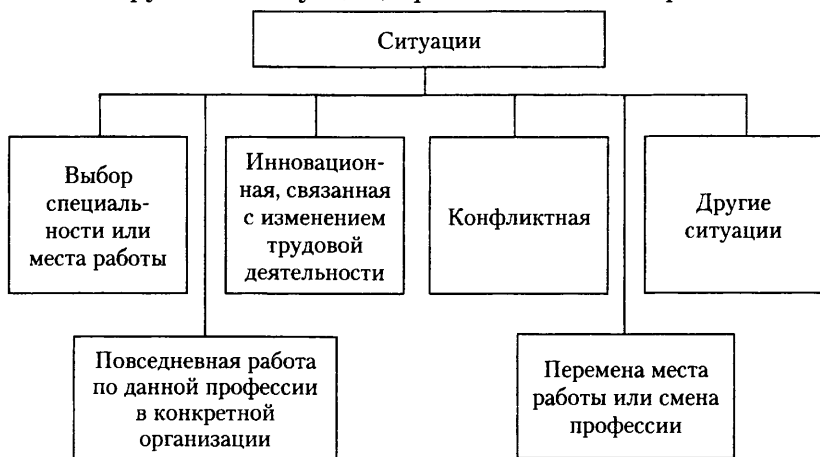


Рис. 6.1. Ситуации, определяющие структуру мотивационного ядра

Ведущее место в приведенной классификации трудовых ситуаций занимает повседневное трудовое поведение. Оно характеризуется следующим мотивационным ядром (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Мотивационное ядро трудового поведения

Важно также отчетливо представлять, что мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа

поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Процесс мотивации персонала

Работник мотивирует свое поведение, пропуская внешние факторы через призму своего сознания. В конечном итоге лишь через систему мотивации он включается в определенный контекст социальной действительности. Таким образом, мотивация – пограничное проявление структуры личности, действующей или ведущей себя определенным образом всегда на пересечении субъективных (исходящих изнутри) сил и объективных (влияющих извне) факторов. Процесс мотивации преобразуется в поступках и действиях индивида, который объективирует, обнаруживает вонне собственные замыслы и решения.

Поведение работника в сфере труда переходит от общих установок к конкретному мотивированному выбору сферы

деятельности, содержательно и структурно он проходит ряд стадий, на каждой из которых формируются определенные качества личности.

В основе взаимодействия между индивидами лежит реализация потребностей людей.

Потребности — это недостаток в чего-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности.

Существует множество классификаций человеческих потребностей, основанием которых выступают: специфический объект (предмет) человеческих потребностей, их функциональное назначение, вид реализуемой деятельности и т.п.

Мотивация трудовой деятельности обладает конкретными мотивационно-трудовыми значениями, среди них можно выделить четыре основные группы: 1) потребности в содержательности труда — потребность в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний, способностей, умений и навыков; в самостоятельности, т.е. возможности самому выбирать, что и как делать; в повышении профессионального мастерства; 2) потребности в общественной полезности работы — отношение к работе как к своему долгу перед обществом; выпуск полезной для людей продукции; выпуск продукции, имеющей спрос; 3) потребности в работе как источнике средств существования — потребность в зарплатке, адекватном трудовым усилиям работника; потребности в обеспечении достатка для своей семьи; потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд, которые могут быть обеспечены предприятием (жилье, санаторно-курортное лечение и др.); 4) статусные потребности, связанные с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом — потребности в общении, уважении и служебном росте.

Потребности как движущая сила процесса мотивации трудовой деятельности характеризуются следующими основными свойствами: модальностью (в чем именно возникает нужда), силой (степенью потребностного напряжения), остротой (субъективным восприятием и субъективной оценкой степени неудовлетворения или полноты удовлетворения потребности).

Как любая динамическая система потребности обладают рядом особенностей, связанных со способностью потребностей индивида или группы изменяться во времени. Среди них: явление замещения потребности (своеобразной взаимозаменяемости потребности), законы инерции и возвышения

потребности (при удовлетворении потребности последняя либо продолжает субъективно переживаться как актуальная, либо умножается или усиливается), борьба между физическим и духовным в потребности, развитие потребности (их изменение во времени вследствие опыта, образования, культурного роста и большой информированности) и др.

6.1.2. Теории мотивации персонала

Теории мотивации — система знаний о причинах, побуждающих человека к трудовой деятельности (рис. 6.4.).

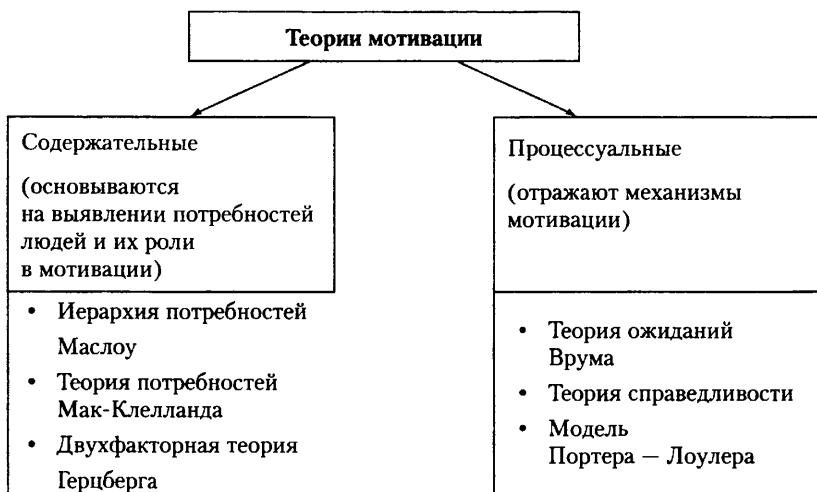


Рис. 6.4. Теории мотивации

Различают *содержательные* теории мотивации, основывающиеся на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать, и *процессуальные* теории мотивации, которые определяют не только потребности, но и исходят из восприятия и ожиданий человека, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К этой группе относятся теории Маслоу, Герцберга, Мак-Клелланда.

В соответствии с теорией иерархии потребностей американского социолога А. Маслоу люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг

к другу. А. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Иерархия потребностей Маслоу

Неудовлетворенные потребности, по мнению А. Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают воздействовать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того как оно будет достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно гораздо более разнообразными способами.

Автор созданной в конце 1950-х гг. двухфакторной модели Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывают влияние две группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Двухфакторная модель Герцберга

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Гигиенические (связанные с условиями работы)	Зарботок	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда
	Условия труда	
	Отношение с другими работниками	
	Информированность о делах на предприятии	

Окончание табл. 6.1

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Мотивирующие (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством)	Признание и одобрение руководством результатов работы	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качества труда
	Возможность продвижения по службе	
	Высокая степень самостоятельности и ответственности	
	Интересная, сложная, требующая творческого подхода работа	

Таким образом, Герцберг сделал вывод, что с помощью заработной платы мотивировать людей нельзя. Поскольку гигиенические факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности работой и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов.

Практика показывает, что модель Герцберга лучше «срабатывает» в условиях высокой занятости и определенности ситуации.

Д. Мак-Клелланд установил связь между результативностью работы людей и потребностями причастности, власти, успеха.

Развитие этих потребностей и их удовлетворение он считал главным фактором высокой продуктивности людей, экономического роста фирм и даже общества в целом.

Между теориями Маслоу и Мак-Клелланда существует много общего (табл. 6.2).

Процессуальные теории мотивации (более современные) основаны на моделях поведения людей с учетом их восприятия и познания (теория ожидания Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера — Лоулера, теория Х и теория Y Мак-Грегора).

Таблица 6.2

Связь между теориями Маслоу и Мак-Клелланда

Потребности, мотивирующие людей	
По Маслоу	По Мак-Клелланду
Самовыражения	Успеха
Признания, уважения	Власти
В общении, принадлежности	Причастности
Безопасности (подчиненности)	
Физиологические (материальные)	

Теория ожидания была предложена В. Врумом в 1964 г. Он считал, что стимул к эффективному и качественному труду зависит от сочетания трех факторов, выражающихся в ожиданиях человека.

Стимул (мотив) — побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь.

Вознаграждение — компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение каких-либо человеческих потребностей.

$$\text{Стимул} = \left[\begin{array}{c} \text{Ожидание того,} \\ \text{что усилия при-} \\ \text{ведут к желае-} \\ \text{мому результату} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Ожидание того,} \\ \text{что результаты} \\ \text{повлекут за со-} \\ \text{бой вознаграж-} \\ \text{дение} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Ожидание того,} \\ \text{что вознаграж-} \\ \text{дение будет} \\ \text{иметь достаточ-} \\ \text{ную ценность} \end{array} \right]$$

Чем больше вера человека, что все эти ожидания оправдаются, тем более сильным будет стимул к деятельности.

Теория ожиданий указывает, что должны делать менеджеры, чтобы стимулы к труду были сильными.

1. Учить подчиненных получать требуемые результаты и создавать для этого все необходимые условия.

2. Устанавливать непосредственную связь между результатами труда и вознаграждением подчиненных.

3. Изучать потребности подчиненных, чтобы знать, какие вознаграждения имеют для них ценность.

Теория справедливости утверждает: люди субъективно определяют соотношение затраченных ими усилий и полученного вознаграждения и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если, по мнению работника, имеет место несправедливость, большее вознаграждение других работников за аналогичные результаты или такое же за более низкие, то работник будет снижать интенсивность и продуктивность работы.

Чтобы избежать несправедливости, менеджеры должны:

1) устанавливать размеры оплаты на основе объективной оценки уровня ответственности, квалификации, сложности, трудоемкости и результативности труда;

2) разъяснять сотрудникам принципы оплаты, чтобы каждый видел, за счет чего он может увеличить уровень своих доходов.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Согласно модели Портера — Лоулера достигнутые результаты зависят не только от удовлетворенности ожиданий и справедливости вознаграждений, но и от способностей и характера работника, а также осознания им своей роли в трудовом процессе (рис. 6.6).

Дуглас Мак-Грегор (1906—1964) — американский социальный психолог, он предложил теорию *X* и теорию *Y* (Theory X and Theory Y), которые старались подвести под факторы мотивации рациональную и приемлемую основу.

В начале 1950-х гг. Д. Мак-Грегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 г. были опубликованы в его главном труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). Д. Мак-Грегор утверждал, что существуют два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на «теории *X*», а второй — на «теории *Y*».

Теория *X* гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жестким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения. Но оба эти метода ошибочны, по-

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т.е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

6.2. Комплексная система мотивации персонала

6.2.1. Принципы и функции мотивации персонала

Высокая мотивация персонала — это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, высокого уровня приверженности персонала, заинтересованности членов организации в конечных результатах и их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Мотивация — это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Главное в мотивации — ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, выражающееся в состоянии беспокойства и тревоги, которое возникает у него, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной).

Для понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы стимулирования, мотивации персонала важно понимание тех психологических законо-

мерностей и ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации. К этим ключевым принципам могут быть отнесены:

- полимотивированность трудового поведения;
- иерархическая организация мотивов;
- принцип справедливости;
- принцип подкрепления.

Полимотивированность трудового поведения. Деятельность человека является полимотивированной, т.е. на поведение работников может одновременно влиять множество мотивов. Понимание этого может помочь руководителям, с одной стороны, так организовать рабочий процесс, чтобы подчиненные работали эффективно и с желанием, а с другой — избежать конфликта мотивов, когда разные мотивы требуют от человека разных линий поведения, разных действий или решений. Например, рабочий может стремиться соответствовать требованиям бригадира, что связано с высокой производительностью труда, и в то же время стараться избежать противопоставления себя товарищам по бригаде, т.е. не будет «высовываться» и превышать негласно установленный уровень производительности.

Множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает существование определенной связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться компенсаторные отношения. Недостаточная сила (выраженность) одних мотивов может быть скомпенсирована или уравновешена действием других. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой зарплаты. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы.

Иерархическая организация мотивов. Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, обычно имеют в виду такое отношение между трудовыми мотивами и рабочим поведением, когда более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие для человека более важное значение и занимающие поэтому более высокое место в иерархии трудовой мотивации.

От индивида к индивиду положение данного мотива в иерархии может изменяться, при этом будет меняться и его влияние на рабочее поведение. К примеру, для одного

человека отношение к работе будет определять заработок, для другого — стремление к власти, для третьего — возможность иметь свободное время для занятой с ребенком.

Значимость определенного мотива и его место в иерархии может меняться и от ситуации к ситуации. Если при начале работы в организации для работника на первый план могут выходить мотивы, связанные с ориентацией на новом месте работы, с установлением личных контактов с коллегами, то позднее, когда работник уже в полной мере освоился на новом месте, может возрастать значение мотивов, связанных с потребностью в должностном и профессиональном росте.

Принцип справедливости. Трудовая мотивация делает пристрастным отношение человека к самым разным аспектам рабочей ситуации. Пристрастность в определенной мере выражается в оценке справедливости отношений, установившихся между работником и организацией. Работники нацелены на установление справедливых отношений с организацией и с другими людьми и стремятся изменить те рабочие взаимоотношения, которые они оценивают как несправедливые. Люди хотят, чтобы между ними и организацией устанавливались «честные» отношения, когда обмены, осуществляемые между ними и организацией, являются справедливыми и уравновешенными. Любое нарушение равновесия как в пользу организации, так и в пользу работника (недоплата или переплата) будет вызывать возникновение напряжения, которое может выразиться в определенных действиях со стороны работника.

Здесь очень важно отметить, что понятие справедливости является субъективным. Это мнение, восприятие или представление работника относительно справедливости оценки его трудового вклада. То, что работник может рассматривать как несправедливую оценку его трудового вклада («недоплату»), его руководитель может считать вполне справедливым или даже расценивать как переплату (то есть работник получает от организации больше того, что заслуживает).

Принцип подкрепления. Поведение или действия человека, вызванные определенной ситуацией или событием, как правило, имеют определенные последствия. Если эти последствия являются для него позитивными, то в похожих ситуациях человек будет стремиться действовать подобным образом. Если же последствия будут негативными,

нежелательными, то человек в будущем постарается изменить свое поведение, чтобы избежать таких последствий. Например, работники стремятся в точности исполнять требования своего непосредственного руководителя, потому что нарушение этих требований в прошлом каралось наказанием (выговором, лишением премии, исключением из состава резерва или переносом отпуска на неудобное время).

Позитивное подкрепление — это стимулы, которые повышают вероятность желательного поведения. Так, например, школьник за хорошие отметки в школе получает позитивное подкрепление от своих родителей в той или иной форме (от похвалы до покупки привлекательных для него вещей, например велосипеда). В условиях трудовых отношений значимое для работника позитивное подкрепление может быть использовано для закрепления эффективных рабочих действий и улучшения работы. При этом следует иметь в виду, что подкрепление, представляющее ценность для одного работника, может не представлять никакого интереса для другого. К примеру, для одних работников большое значение имеют соображения престижа и значимости работы, тогда как других интересует только уровень оплаты («какая разница, чем заниматься, лишь бы платили хорошо»).

Негативное подкрепление может не только тормозить нежелательные действия или поведение работника, но и стимулировать деятельность, ведущую к успеху. Например, более напряженная работа с целью скорейшего завершения проекта может подкрепляться тем, что дает возможность не выслушивать выговоры или замечания придирчивого руководителя, позволяя избежать лишения премии или других негативных последствий.

Петер Ройш сформулировал десять основополагающих принципов мотивации (рис. 6.7).

Основными функциями мотивации являются:

- побуждение к действию,
- направление деятельности,
- контроль и поддержание поведения.

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда

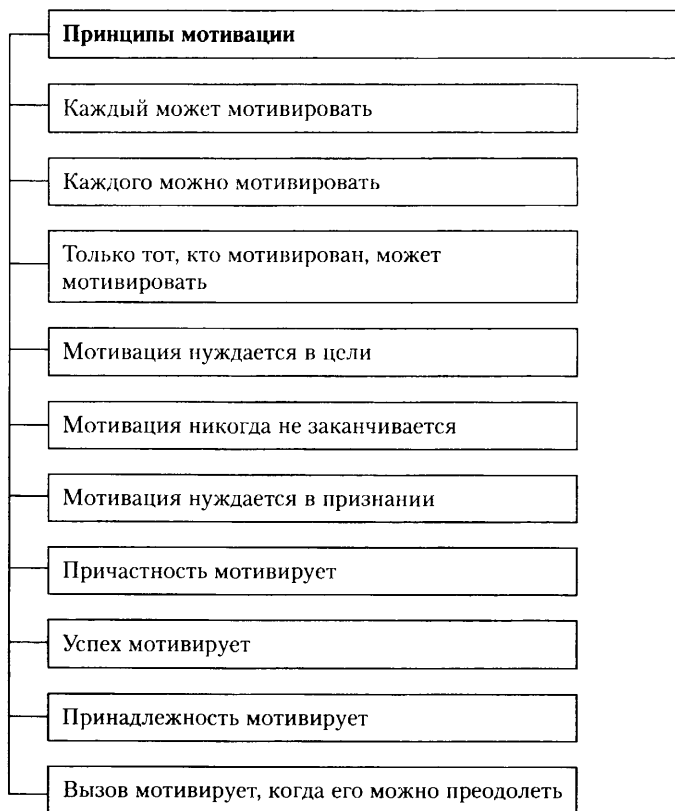


Рис. 6.7. Принципы мотивации

он имеет высокий уровень трудовой мотивации. Руководителю, желающему воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, в этой работе необходимо сделать пять шагов, чтобы добиться желаемого результата.

Шаг 1 — оценка потребностей работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям.

Шаг 2 — определение тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию работников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.

Шаг 3 — выработка таких мер воздействия, построение такой мотивирующей рабочей среды, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации.

Шаг 4 — воздействие на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работника.

Шаг 5 — оценка эффективности выбранных мер воздействия и их корректировка в случае необходимости.

Низкая мотивация персонала может привести к негативным последствиям в организации:

- падение производительности труда;
- ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- снижение качества труда;
- ухудшение имиджа компании на рынке.

Следует выделять две основные формы мотивации, действующие на сотрудников.

1. Внешние формы вознаграждения — заработная плата, премии, хорошие условия труда (компенсационный пакет и социальные гарантии, предоставляемые ему организацией).

2. Внутренние формы вознаграждения — совпадение ценностей компании с жизненным стилем сотрудника, комфорт, ощущения успеха, товарищеские отношения в коллективе, статус, отношение к собственному имиджу, интересная работа.

Вторая форма вознаграждения оказывает большое влияние на самомотивацию для увеличения эффективности в деятельности сотрудника и, следовательно, на культуру компании в целом, на возможности ее совершенствования.

6.2.2. Компоненты и инструменты системы мотивации персонала

Комплексная система мотивации персонала включает в себя материальное стимулирование, разнообразные инструменты нематериального стимулирования.

Группа мотивов, образующих в совокупности единую систему, — это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Комплексный подход к управлению мотивацией предполагает использование максимально полного набора средств воздействия на нее (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Средства воздействия на мотивацию

Средства воздействия на мотивацию	Основные составляющие
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Законченность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Требования к качеству работы
Материальное стимулирование	Конкурентоспособность оплаты труда. Соотношение постоянной и переменной части зарплаты. Связь оплаты труда и рабочих результатов. Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых руководством предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе
Индивидуальный подход к работнику	Оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности и характера, особенностям его мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость — ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Формы контроля за работой персонала, осуществляемые непосредственным руководителем. Оценка его рабочих результатов и рабочего поведения
Информирование	Своевременность и полнота информации, необходимой для выполнения работ
Корпоративная культура	Ценности и приоритеты, реализуемые в организации. Традиции и правила, определяющие элементы корпоративной культуры

Окончание табл. 6.3

Средства воздействия на мотивацию	Основные составляющие
Особенности управления	Качество управления, стиль управления и соответствие стиля управления сложности задач и основным характеристикам персонала (уровень квалификации, возраст, степень самостоятельности и др.)

Для мотивации нет одинаковых способов, применимых для всех людей, живущих в разных странах, так как все люди слишком разные, отличаются друг от друга воспитанием, культурой, менталитетом.

Факторы мотивации персонала способствуют влиянию на трудовую деятельность и оказывают повышающее или понижающее действие (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Факторы, повышающие и понижающие мотивацию персонала

Факторы, повышающие мотивацию	Факторы, понижающие мотивацию
Возможность продвижения по службе	Отсутствие перспектив. Неуверенность в будущей занятости
Оплата труда по результатам	Несправедливая оценка труда. Качественная работа не вознаграждается
Одобрение хорошо выполненной работы	Обезличивание результатов труда. Администрация приписывает успех себе, а неудачи — подчиненным. Безразличное отношение к оценке работы
Работа позволяет развивать способности	Инициатива приводит лишь к большей загруженности
Сложная работа	Примитивная работа. Заниженные требования к работнику
Работа, позволяющая самостоятельно принимать решения	Мелочный контроль. Отсутствие контроля со стороны руководства

Продолжение табл. 6.4

Факторы, повышающие мотивацию	Факторы, понижающие мотивацию
Высокая степень ответственности, значимости работы	Сотрудник считает свою работу бессмысленной или ненужной. Ощущение сотрудников, что они работают на босса
Интересная работа	Скука на работе, неполная загруженность
Работа, требующая творческого подхода	Монотонная работа
Справедливое распределение работы	Сотрудники загружены работой в разной степени
Отсутствие стрессовых ситуаций	Частые стрессовые ситуации из-за недостатков в управлении
Хорошие отношения с коллегами и руководством	Постоянные межличностные конфликты. Ограниченная возможность общения на работе
Хорошая информированность о бизнесе	Работники плохо информированы о том, что делается в фирме; испытывают ощущение, что от них что-то скрывают
Гибкий график работы	Необоснованно строгий график работы
Дополнительные льготы	Отсутствие льгот

Рассмотрим комплексную систему мотивации персонала, разработанную в одной из отечественных организаций (табл. 6.5).

Таблица 6.5

Комплексная система мотивации персонала

Компоненты мотивации	Инструменты мотивации	Цели мотивации
1. Культура организации. Система общих для всего персонала организации ценностных ориентаций и норм	Устав организации, основные принципы руководства и организации	Понимание и признание целей деятельности организации. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов

Продолжение табл. 6.5

Компоненты мотивации	Инструменты мотивации	Цели мотивации
2. Идентификация с организацией. Образ организации в глазах персонала и внешнего мира	Различные формы информации об организации	Единая ориентация в восприятии организации как внутренней, так и внешней. Чувство принадлежности к организации
3. Система участия. Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале организации и развитие сотрудничества	Формы и методы распределения результатов, участие в капитале; развитие отношений партнерства	Установка на корпоративность в поведении. Ориентация на соотношение затрат и результата, готовность к риску
4. Обслуживание персонала. Все формы социальных льгот, услуг, предоставляемых работникам независимо от их положения в организации	Безопасность труда, охрана здоровья, создание условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи	Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности
5. Организация рабочего места. Оснащение рабочих мест эргономичными и организационными вспомогательными средствами	Технические и организационные вспомогательные средства; физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика), цветовое оформление и т.д.	Удовлетворенность состоянием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнение задания
6. Кадровая политика. Планирование по повышению квалификации и мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников	Подготовка и повышение квалификации кадров; тренинги и семинары; планирование карьеры, перспективные программы формирования структуры кадров	Внутриорганизационная мобильность в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая инновационная деятельность

Окончание табл. 6.5

Компоненты мотивации	Инструменты мотивации	Цели мотивации
7. Регулирование рабочего времени. Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и организации	Сокращение рабочего времени; гибкий и скользящий график рабочего времени	Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность рабочего времени
8. Информирование работников. Доведение до работников сведений о делах организации	Журналы и справочники организации; собрания коллектива; отчеты о работе; совещания работников; корпоративный сайт	Положительное влияние на поведение и развитие личности. Ответственность за свои действия. Самокритичная оценка трудовых достижений

Чем больше количество разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Таким образом, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом — об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Возможность развития любой компании заключается в способности найти и удержать у себя квалифицированных специалистов, талантливых работников.

Материальные стимулы, безусловно, играют здесь большую роль. Но все большую роль начинают играть эмоциональные факторы, и роль их будет возрастать. Только комплексная система мотивации с обязательным учетом эмоциональной составляющей позволит добиться от персонала полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.

6.3. Виды стимулирования труда и их основное содержание

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Наряду с понятием мотивации труда существует понятие стимулирования труда. Они тесно взаимосвязаны между собой и взаимно дополняют друг друга. Между тем мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Предназначение стимулов к труду заключается в развитии системы потребностей людей, структуры их личных интересов, в раскрытии способностей работника, повышении его экономической и социальной ответственности. Чтобы стимулы выполняли свою роль в полном объеме, в общественном сознании должен быть преодолен подход к человеку только как к индивидууму, сопоставляющему выгоды от роста своего материального благополучия с тяготами от более интенсивного и напряженного труда. Подобный подход (к сожалению, наиболее распространенный) ограничивает систему стимулирования заработной платой, вознаграждениями, возможностями «отоваривания» доходов. Моральные, творческие стимулы к труду рассматриваются как менее важные, им нередко отводится второстепенная роль.

Между тем, когда стоит задача существенно повысить общественно необходимую интенсивность и качество работы, обеспечить лучшее использование производственного и трудового потенциала, очень важны и социальные факторы — гармонизация личных интересов, их сочетание с коллективными, создание благоприятных условий для развития личности в процессе труда. Чтобы реально управлять интересами и через интересы, необходимо обеспечивать общность материальных, моральных, творческих и других стимулов.

Такой подход к системе стимулов к труду, как свидетельствует опыт не только российских, но и зарубежных предприятий, существенно повышает действенность материальной заинтересованности. Этот опыт подтверждает: если заработная плата компенсирует отсутствие творческих начал в труде, неразвитость форм участия работников в управлении предприятием, слабость социальной инфраструктуры и подобные им явления (например, тяжесть и непривлекательность условий труда), функции стимулирования высокопроизводительного труда не могут осуществляться достаточно эффективно. Стимулирование призвано выполнять следующие основные функции (рис. 6.8).



Рис. 6.8. Функции стимулирования труда

Стимулирование труда как способ управления персоналом предполагает использование всей гаммы существующих форм и методов трудового поведения (рис. 6.9).

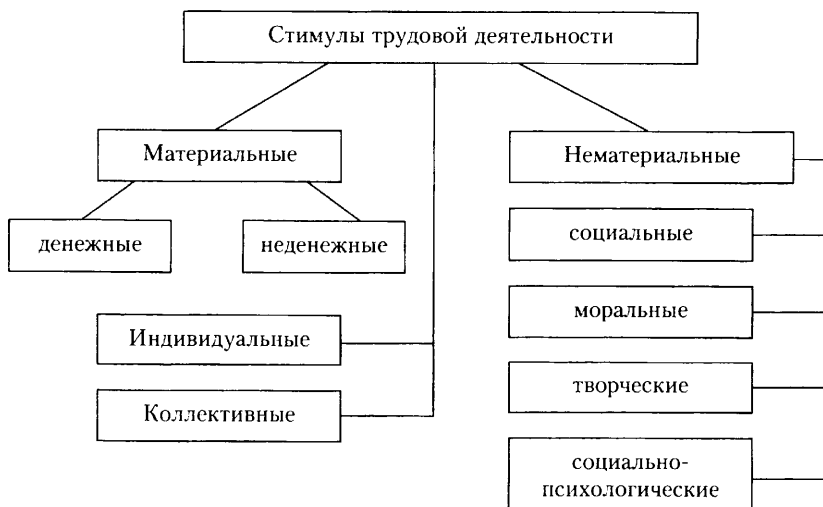


Рис. 6.9. Классификация стимулов трудового поведения

Система нематериального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности).

Материальное стимулирование реализуется через ряд каналов: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования полученных трудовых доходов). К дополнительным стимулам, практически также являющимся материальными, мировая практика (об этом свидетельствует политика фирм в странах с развитой рыночной экономикой) относит: оплату за счет фирмы транспортных расходов, субсидии на питание, помощь в оплате расходов на образование, оплачиваемое за счет фирмы медицинское обслуживание, поездки туристического характера в выходные дни и во время отпуска, расходы работодателя на страхование жизни работников и их иждивенцев, страхование от несчастных случаев и т.п.

Нематериальные стимулы основаны на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть

как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

В организациях стимулирование труда выражается в социальной защите персонала; например, в компании «Данон» социальная защита персонала включает:

1. Индивидуальный план развития для сотрудников, включающий тренинги, семинары и другие способы развития.

2. Пересмотр заработной платы согласно индивидуальным результатам, годовой бонус по итогам работы.

3. Страхование от несчастных случаев, добровольное медицинское страхование, страхование выезжающих за границу, детская медицинская страховка.

4. Возможность профессионального развития на предприятиях группы «Данон» по всему миру.

I. Широко распространенные вознаграждения

- Премии, система участия в прибылях, владение различными видами ценных бумаг компании.
- Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл.
- Устная благодарность.
- Подарочные сертификаты (сертификаты, позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, посещать театры, кино и т.д. бесплатно в пределах сумм данного сертификата).
- Дополнительное обучение за счет работодателя для получения более высокооплачиваемой работы.
- Звание «лучший работник месяца».
- Направление на семинар, конференцию по теме, интересующей самого работника.
- Сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города.
- Выпуск специального меморандума, распространяемого по всей компании, с выражением благодарности работнику от лица руководства.
- Предоставление больших полномочий.
- Гибкий график рабочего времени.

II. Хорошо видимые вознаграждения

- Табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей.
- Предоставление специального места для парковки автомобиля.
- Канцелярская принадлежность высокого качества, передаваемая от одного лучшего работника данного периода к другому на месячной или еженедельной основе.
- Более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников.
- Помещение фотографий в корпоративной газете или информационном листке.
- Там же специальная публикация о работнике и его достижениях.
- Упоминание их имени на продукте, услуге или оборудовании как авторов улучшений или лучших работников.
- Групповые вознаграждения.
- Майка, рубашка, кружка и т.д. со специальной пометкой (например, «лучший работник»).
- Приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха.
- Посещение руководителями верхнего звена управления встреч внутри отделов, где производится вознаграждение работников.
- Помещение благодарственных писем клиентов таким образом, чтобы все могли их видеть.
- Приоритеты в получении нового оборудования и инструментов.
- Поощрение переводов по горизонтали хороших работников.
- Вознаграждения за длительность работы в компании (прямые материальные вознаграждения, подарки, торжественные вечера).

III. Вознаграждения, выражающие поддержку руководителя своих сотрудников

- Материальные вознаграждения, направленные на интересы семьи сотрудника.
- Выявление номинантов конкурсов внутри компании по специальным проектам, направлениям.
- Обеды лучших работников с руководителями компании («обед с президентом»).

- Торжественные проводы в последний день хороших работников, уходящих из компании на другое место работы.

IV. Нетипичные виды вознаграждений

- Альбом или видеокассета с описанием рабочего места работника, где сам работник является главным действующим лицом.

- Более ранний старт отпуска, чем положено по графику.

- Благотворительные пожертвования от имени работника, покрываемое компанией, в области по выбору работника.

- Дополнительное время отдыха.

- Подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника.

- Подарки сотрудникам исходя из специфических интересов.

- Присвоение части зданий или отдельным помещениям имени лучшего работника.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда руководство компании умеет добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платит. Цель стимулирования не вообще побудить персонал работать, а побудить его делать лучше (больше того), чем это обусловлено трудовыми отношениями.

Вопросы, задания и тесты

1. Что такое мотивация?
2. Какие группы выделяют в мотивационно-трудовом значении?
3. Охарактеризуйте сущность важнейших содержательных теорий мотивации.
4. Охарактеризуйте сущность важнейших процессуальных теорий мотивации.
5. Какие принципы лежат в основе трудовой мотивации?
6. Какие шаги необходимо предпринять руководителю, чтобы воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных?
7. К каким негативным последствиям может привести низкая мотивация персонала?
8. Назовите факторы, повышающие и понижающие мотивацию персонала.
9. В чем заключается комплексная система мотивации персонала?

10. Что понимается под стимулированием труда?
11. Какие функции выполняет стимулирование труда?
12. Рассмотрите классификацию стимулов трудового поведения.
13. Какие типы вознаграждения применяются на практике?
14. В чем различие понятий «мотив труда» и «стимул труда»?
15. К материальным стимулам относится:
 - а) участие в прибылях;
 - б) гибкие социальные выплаты;
 - в) улучшение условий труда;
 - г) статус в коллективе.
16. К моральным стимулам относится:
 - а) участие в прибылях;
 - б) гибкие социальные выплаты;
 - в) улучшение условий труда;
 - г) статус в коллективе.
17. Мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа трудового поведения:
 - а) да;
 - б) нет.
18. Является ли расширение и обогащение труда способом мотивации?
 - а) да;
 - б) нет.
19. Общественное признание заслуг работника является стимулом:
 - а) да;
 - б) нет.
20. Морально-психологический климат в коллективе согласно теории Ф. Герцберга является:
 - а) гигиеническим фактором;
 - б) мотиватором.

Глава 7

УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

После изучения главы 7 обучающийся должен:

знать

- основные направления обучения персонала и их содержание;
- процедуру формирования кадрового резерва и работу с ним;

уметь

- оценить эффективность программ обучения и развития работников;
- определить место обучения работников в общей системе управления персоналом;

владеть

- элементами системы управления корпоративным обучением, развитием и созданием кадрового резерва;
 - основами управления деловой карьеры.
-

7.1. Организация профессионального обучения и повышения квалификации

7.1.1. Корпоративное обучение и развитие персонала

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются различные методы обучения. Компания создает специальные методы и системы управления профессиональным развитием — управление корпоративным обучением, развитием и созданием кадрового резерва.

Организация затрачивает на профессиональное развитие значительные средства. Эти затраты являются капиталовложением организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности труда, увеличения вклада каждого сотрудника в достижение поставленных целей.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность предприятию.

Обучение персонала должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, со стратегическими целями компании. Место обучения в общей системе управления персоналом компании представлено на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Место обучения персонала в общей системе управления персоналом

Система обучения эффективна лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом — системой стимулирования труда, работой с резервом на руководящие должности, программами развития персонала и др.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Корпоративное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Возможность получения профессионального обучения высоко ценится работниками. Выигрывает от корпоративного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей предприятия в этой области. По существу, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей, и такими знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий управления персоналом, самого сотрудника и его руководителя.

Традиционным методом определения потребностей в профессиональном развитии является аттестация, по результатам которой составляется индивидуальный план развития работника.

Следует иметь в виду, что между понятиями «обучение» и «развитие» есть различие. Обучение ориентировано на настоящее и призвано решить сиюминутные проблемы бизнеса, его цель привить сотруднику конкретные навыки, которые нужны сегодня и сейчас. Развитие ориентировано на будущее и согласовывается с досрочной стратегией развития предприятия. Развитие также включает в себя и развитие мотиваций сотрудника, его командности, креатив-

ности и других личностных качеств. Только комплексный подход к развитию даст эффект.

Важным средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение — процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Профессиональное обучение и развитие служат одной цели — подготовке персонала предприятия к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

Различают три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Подготовка кадров — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации кадров — обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров — обучение кадров в целях усвоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Выделяют четыре направления обучения (рис. 7.2).

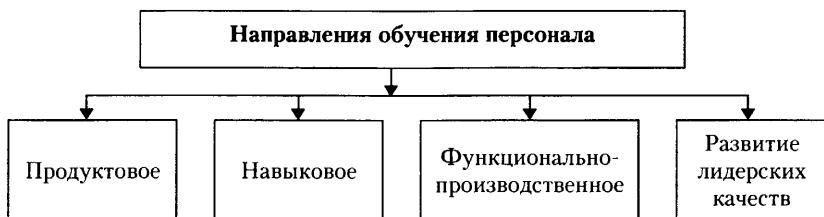


Рис. 7.2. Основные направления обучения персонала

Рассмотрим подробнее содержание направлений обучения в организации.

I. Продуктовое обучение — передача знаний о продукте (услугах).

Продуктовое обучение относится к продукту, то есть к тому, что является предметом бизнеса компании. Производит ли она нефть, оказывает ли страховые услуги — это продукт компании. Руководитель считает, что любой человек в компании, будь то бухгалтер или руководитель под-

разделения, должен знать, какими характеристиками обладает продукт. Это обучение проводится для ознакомления со спецификой деятельности компании; воспитания лояльности по отношению к работодателю.

Знание продукта может быть разным по глубине для каждого уровня сотрудников: от поверхностного ознакомления до детального владения технологиями производства. Обычно это делается силами экспертов из числа сотрудников компании.

Обучение этого направления начинается с адаптации новых сотрудников, в ходе которой читается курс о продуктах и услугах компании.

II. Навыковое обучение — развитие деловых навыков.

Деловые навыки необходимы сотруднику для эффективной работы в бизнес-среде. К ним относятся управление временем, навыки ведения переговоров, проведение презентаций, эффективное общение и т.д. *Навык* — это действие, которое через систематическое обучение и повторение может превратиться почти в условный рефлекс, помогая достижению целей на подсознательном уровне. Степень владения навыками зависит как от подготовки человека, так и от уровня его позиции в иерархии компании. Набор базовых навыков специалиста должен быть все больше и зависит от того уровня управления, на котором он работает. Выделим основные уровни ответственности:

- управление собой;
- управление людьми;
- управление бизнесом.

Для выработки навыков необходимы специальные тренинги. Например, по роду службы сотруднику постоянно требуется взаимодействовать с клиентами и ему рекомендуют соответствующий курс — «Мастерство общения». За время обучения (4–5 дней) можно научиться правильно вести переговоры.

III. Функционально-производственное обучение.

Цель функционально-производственного обучения — это совершенствование профессиональных навыков и знаний.

Например, знание налогового учета в бухгалтерии (постоянные изменения в законах), способов построения цепочки поставок в логистике или интервьюирования в управлении персоналом. В данное направление входят узкоспециализированные знания и навыки, направленные на расширение предметной области.

IV. Развитие лидерских качеств.

Данное направление обучения применяется по отношению к сотрудникам с высоким управленческим потенциалом, т.е. к тем, кто входит в кадровый резерв компании. После таких тренингов персонал начинает по-новому смотреть на привычные бизнес-процессы и систему отношений в компании. Становится другим и отношение к ценностям компании.

Существуют несколько методов обучения:

- корпоративное обучение;
- самообразование;
- обучение в специализированных учреждениях.

Рассмотрим методы обучения (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Характеристика методов обучения

Методы обучения	Особенности метода
Корпоративное обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение на рабочем месте. • Наставничество. • Смена рабочего места (ротация). • Обучение в учебных центрах (лекции, тренинги, деловые игры, конференции, семинары и т.д.)
Самообразование	Обучение самостоятельное по желанию работника осваивать новые знания и навыки
Обучение в специализированных учреждениях (метод обучения руководящих кадров)	Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, развитие творчества в процессах принятия решений

Создание собственного центра обучения или корпоративного института — процесс затратный и оправдан только тогда, когда вписывается в концепцию развития предприятия в целом. Собственная система обучения и развития персонала способствует формированию более объективной оценки персонала, снижая затраты на адаптацию и аттестацию; формирует корпоративную культуру и культуру обучения.

Привлечение независимых консультантов и преподавателей в программы организации вносят определенные инновации, препятствуют стагнации в обучении, что является необходимым во всей системе обучения.

Рассмотрим подробнее процесс корпоративного обучения. Все корпоративное обучение состоит из пяти этапов (рис. 7.3).

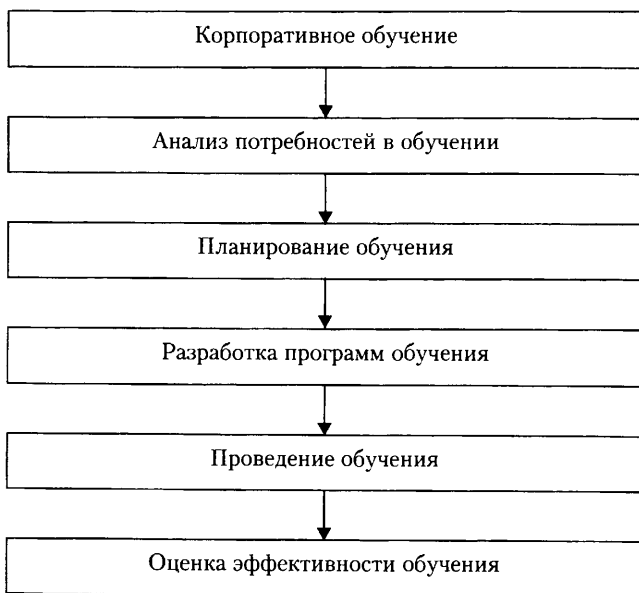


Рис. 7.3. Этапы корпоративного обучения

Если пропустить хотя бы один этап, то качество обучения заметно снизится. Если не провести анализ потребностей в обучении, то смысл всего мероприятия будет потерян. Если плохо спланировать сам процесс получения знаний и навыков, то сотрудники не смогут усвоить информацию в нужном объеме. Важной является оценка эффективности обучения, так как предприятие из года в год может напрасно тратить деньги, а персонал будет получать знания и навыки, абсолютно не отвечающие действительным требованиям бизнеса. Рассмотрим эти этапы.

Анализ потребностей в обучении можно сравнить с постановкой задачи. От того, насколько корректно заданы параметры, будет зависеть эффективность всего обучения и его конечный результат. В процессе анализа потребностей следует отметить расхождение между реальной результативностью труда сотрудников и желаемой и определить, почему это расхождение имеет место. Причины могут быть разными:

- 1) сотрудник не хочет работать с отдачей;
- 2) у сотрудника нет возможностей для работы в полную силу (нет времени, ресурсов или полномочий);
- 3) сотрудник не до конца понимает, что от него требуется — ему не ясны критерии качества работы.

Анализ потребностей должен идти от линейного менеджера. От специалиста по управлению персоналом требуется организовывать процесс взаимодействия, поддерживать диалог. Он не должен брать на себя слишком большую ответственность, как это часто случается на практике. Это может вылиться в обучение «всех понемногу, чему-нибудь» и перестанет соотноситься с реальной бизнес-стратегией организации.

Планирование обучения включает в себя:

- определение целей и задач обучения;
- отбор участников;
- выбор ресурсов;
- выбор формы обучения;
- бюджетирование обучения.

При формулировании целей обучения описываются знания, умения и навыки, которые требуется передать участникам обучения, а также ожидания от его проведения. Цели обучения определяют основные акценты при разработке программы обучения. Правильная формулировка целей является основной для измерения эффективности обучения. Необходимо выяснить ожидания участников от обучающего мероприятия. Они могут быть самыми разными, поэтому требуется четко и детально описать каждое из них. Участники должны четко знать, зачем они пришли на обучение и какие знания и навыки они получат в результате его проведения.

Отбор участников обучения производится линейным менеджером как руководителем, лучше всех знающим потребности своих подчиненных. На этом этапе следует ответить на следующие вопросы:

- сколько человек примут участие в обучении?
- какими знаниями и навыками они обладают?
- какое обучение они прошли до настоящего времени?
- какова их мотивация?
- какова их способность к обучению?

При формировании групп следует обратить внимание на служебный уровень сотрудников. Если в одной группе будут находиться руководитель и подчиненные, то послед-

ние будут чувствовать себя скованно и бояться устанавливать честную обратную связь. С другой стороны, бывает, что руководители ощущают определенный дискомфорт, когда проходят обучение вместе с сотрудниками ниже их по уровню. При формировании групп имеет смысл также учитывать специфику работы подразделений.

Ресурсы для проведения обучения можно разделить условно на внутренние и внешние. Каждый из видов ресурсов имеет свои сильные и слабые стороны. Внутренние тренеры имеют преимущество в том, что они хорошо знают бизнес предприятия, его структуру, специфику, участников, корпоративную культуру и могут быстро адаптировать и изменять программы с учетом новых потребностей. Создание внутренней базы обучения требует достаточно больших инвестиций на начальном этапе. Преподавателей, тренеров необходимо выбрать, нанять, обучить, а программы — разработать, апробировать и отработать. Зато в долгосрочном плане это является достаточно эффективным решением с точки зрения оптимизации затрат, так как в будущем не придется платить за каждый курс в отдельности.

Внешние ресурсы — это те компании-провайдеры, которые могут работать на предприятие и на конкурентов этого предприятия одновременно. Здесь главное, как выбрать компанию-провайдера, которая станет бизнес-партнером.

Для определения или выбора компании-провайдера необходимо выяснить следующее: квалификацию тренеров, количество штатных тренеров, возможность проводить обучение в оговоренных временных рамках, возможность проводить тренинги в корпоративном и открытом форматах, наличие аудиторного фонда, оборудованного помещения для проведения обучения. Часто внешним провайдерам приходится адаптировать свои курсы под требования конкретной организации.

Специалист по управлению персоналом совместно с провайдером определяет, в какой форме будет проходить обучение: очной, модульной или заочной.

В настоящее время комбинирование классических аудиторных занятий с интернет-технологиями приобретает все большее значение.

Бюджетирование обучения, как правило, определяет процент от фонда оплаты труда или процент от прибыли, который и ограничивает возможные затраты на обучение.

Если работодатель считает, что все сотрудники имеют равные возможности для обучения, тогда расчет идет от численности персонала и стоимости обучения для каждого.

При бюджетировании, когда нужно вписаться в определенную сумму, имеет большое значение выбор форм обучения и провайдера. Наименее затратная форма обучения — это лекция, но нужно понимать, что сотрудники получают только знания, зато можно за короткий период времени обучить огромное число людей. Тренинг, помогающий сформировать навыки, потребует гораздо больше средств, однако дорого и модно не всегда значит лучше. Пример: операционистов известного банка решили поучить клиентоориентированности из-за того, что клиенты часто жаловались на обслуживание. Для персонала провели дорогостоящий глубокий двухдневный тренинг, после чего в банке увеличились очереди, потому что теперь с каждым клиентом операционисты вели долгий любезный диалог. Это пример неверного определения содержания и формы обучения: на самом деле в этом случае было достаточно обучить людей обеспечивать процесс работы, т.е. быть четкими и вежливыми с клиентами.

Также при бюджетировании значимую роль играет ценовая политика провайдеров. Если в году планируется провести пять-шесть и более тренингов, то провайдер, скорее всего, пойдет на уступки и снизит стоимость на 20–30%.

Разработка программы обучения является следующим этапом, на котором происходит адаптация программы под конкретные задачи предприятия. В этап разработки содержания программы входит определение ее длительности и формата, а также структуры. Неотъемлемой частью программы являются такие элементы, как групповые дискуссии, упражнения, промежуточные тесты, деловые игры и т.д.

Проведение обучения готовится специалистом по управлению персоналом с тем, чтобы условия проведения соответствовали всем необходимым параметрам (просторное помещение, подготовка раздаточных материалов, обеспечение питанием во время перерывов и т.д.). Основная задача на этом этапе — не испортить хорошую идею плохой организацией. Специалист по управлению персоналом должен заранее ознакомить участников с программой обучения, объявить время начала и окончания, обеспечить перевозку сотрудников на место занятий. Пример: одна торговая компания провела тренинг по маркетингу, пригласив на него дорогостоя-

щего преподавателя. При этом мероприятие проводилось в помещении престижного московского отеля. Единственным недостатком было то, что в этой комнате не было окон. В результате участники тренинга чувствовали большую усталость, головную боль. Поэтому приходилось делать незапланированные перерывы, нарушая ход тренинга.

Оценка эффективности обучения дает возможность:

- определить сильные и слабые стороны программы;
- оценить качество организации обучения;
- оценить, чему в большей степени научились участники;
- разработать формальную систему анализа результатов после окончания тренинга, которая послужит для закрепления новых методов работы;
- выбрать лучшую программу.

С помощью профессионального обучения у персонала формируется единая терминология, общий подход к выполнению конкретных обязанностей и к профессиональной деятельности в целом. Это положительно сказывается на координации работы подразделений в филиалах организации. Также обучение способствует удержанию высококвалифицированных специалистов на предприятии, ведь сотрудник, прошедший обучение на предприятии, начинает относиться к нему с большей степенью лояльности.

7.1.2. Коучинг как форма обучения

В последнее время руководители организаций все чаще применяют коучинг. В нашей стране это новое направление в обучении персонала, которое все больше находит свое применение в организациях. В широком смысле коучинг — это бизнес-консультирование, бизнес-тренинг, бизнес-эксперт, имиджмейкерство, психотерапия — все вместе призваны вести человека или организацию к успеху (рис. 7.4).

В более узком смысле коучинг в переводе с английского (coaching) — тренировка или совместное достижение. **Коучинг** — это форма консультирования, ориентированная на прояснение клиентом собственных целей и успешного достижения их за счет внутренних ресурсов и источников мотивации.

Изначальной предпосылкой коучинга является твердая вера в то, что каждый человек и каждая организация обладают уникальным творческим потенциалом, позволяющим добиваться ощутимых ярких результатов во всех областях своей

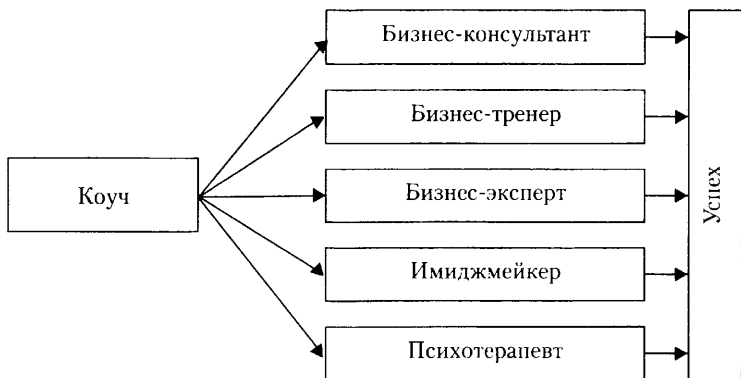


Рис. 7.4. Понятие коуча

жизнедеятельности. Их сдерживают лишь ограничивающие убеждения, стереотипы и, возможно, недостаток отдельных навыков и информации. Коуч — это опытный штурман, который помогает человеку или организации благополучно миновать все подводные рифы и достичь своей цели.

Коуч направляет самостоятельную работу клиента, задавая вопросы, например: «Какие препятствия вы видите на пути к вашей цели?», «Каким образом вы сможете преодолеть эти препятствия?» или «Достаточно ли у вас информации для того, чтобы доверять этому партнеру или сотруднику?», «Какова при этом степень риска?». Задача коуча в вопросной сессии — помочь клиенту раскрыть его внутренние ресурсы для достижения положительных изменений в его поведении с другими и с самим собой.

Процесс коучинг-консультирования можно представить в виде схемы (рис. 7.5).

На каждом этапе коучинга происходит процесс обучения. Коуч фактически учит клиента обращаться к внутренним источникам знания и энергии — воображению, самосознанию, памяти, глубинным ценностям и свободе воли. Помимо этого, он также передает клиенту какие-то специальные знания и навыки, в особенности в области коммуникации, планирования, лидерства и эмоционального интеллекта. Таким образом, в ходе коучинга клиент (да и коуч тоже) постоянно испытывает ощущение новых открытий и свершений.

Каждый человек обладает потенциальной способностью предвидеть события, по крайней мере, для себя. С коучингом эта способность усиливается и углубляется. У тех

людей, которым повезло и которые работали с коучем, в области решения задач по мотивации персонала к работе в определенной компании, мнение о своей компании меняется: они считают, что их компания заботится о своих сотрудниках. В Америке многие большие компании, такие как Boeing, American Express, Motorola, используют коучинг как дополнительную мотивацию для талантов и будущих лидеров. Коучинг учит людей думать более системно и гораздо «шире» обычного. Люди становятся гибче в контактах, более творчески подходят к решению профессиональных задач. И даже делают счастливее, если имеют возможность наблюдать свой внутренний рост как личности, что способствует повышению их мотивации к труду.



Рис. 7.5. Этапы коучинга

Коучинг нужен:

- для постановки цели и планирования ее достижения;
- мотивации на достижение результата;
- выявления собственных состояний успеха и мастерства;
- прорыва в карьере;
- улучшения взаимоотношений с родными и друзьями, коллегами по работе;
- устранения симптомов и причин стресса.

Коучинг позволяет развить следующие навыки:

- управление своим временем и временем подчиненных;
- межличностные коммуникации;

- самопрезентацию и публичные выступления;
- успешное ведение переговоров с деловыми партнерами;
- предотвращение конфликтов с партнерами по бизнесу;
- проведение совещаний;
- делегирование полномочий;
- лидерство и построение своей команды.

Преимущества использования коучинга:

• В коучинговом взаимодействии учитываются индивидуальные потребности в обучении клиента коучинга. В традиционных обучающих программах (например, в виде тренингов или семинаров) нет никакой гарантии, что содержание курса учитывает особые потребности каждого участника. На индивидуальной сессии коучинга особые потребности и предпочтения клиента выявляются и учитываются.

• Сессии кратки и могут быть организованы с учетом распорядка дня клиента. Каждая сессия обычно длится от получаса до 1 часа максимум, причем преимущественно по телефону, что помогает сэкономить драгоценное время.

• Руководители часто нуждаются не в формальных тренингах, а в обсуждении и решении некоторых проблем и задач индивидуально, по мере их возникновения. Предпосылка, на которой основан индивидуальный коучинг, — это то, что руководители знают сложности своего бизнеса намного лучше, чем любой внешний консультант. Коуч должен задать правильные вопросы таким образом, чтобы клиент получил доступ к его (ее) собственным решениям и внутренним ресурсам. Подобный эффект «профессионального присутствия» особенно присущ развивающему коучингу.

• Стили обучения некоторых руководителей делают индивидуальный коучинг намного более привлекательным и удобным способом личностного развития. Некоторые люди чувствуют себя в группе менее комфортно и имеют тенденцию избегать обсуждения реальных проблем из опасения потерять авторитет или снизить самооценку.

• Экономия затрат. При индивидуальном коучинге оплачиваются только короткие сессии интенсивного взаимодействия с коучем и исключаются все затраты, связанные с посещением традиционных тренингов и длительных программ.

Помимо традиционного личного общения «один на один», коучинг зачастую проводится в дистанционном

режиме с использованием современных средств коммуникации — телефона и Интернета. Более того, на Западе более 70% коучинга проводится по телефону.

Коуч и клиент назначают телефонную сессию на определенное время. Телефонная сессия длится обычно 30–45 минут. В ходе беседы коуч задает вопросы и делает заметки, которые затем вместе с «домашним заданием» высылает клиенту по электронной почте. Сессии обычно проводятся раз в неделю, и в промежутках между ними зачастую также происходит активное общение через Интернет.

Поскольку коучинг предполагает обучение клиента в довольно чувствительных для него сферах, здесь очень важно поддержание высокого уровня доверия (конфиденциальности). Обычно дистанционную форму используют для передачи новых знаний или навыков: иностранных языков, финансов и учета, менеджмента, компьютерных технологий и т.д. В коучинге к этому добавляется еще один компонент — передача эмоций. Коуч вдохновляет клиента формировать для себя видение лучшего будущего. Он поддерживает его в минуты неудач и вместе с ним отмечает победу. Именно эти позитивные эмоции создают высокий уровень доверия и делают коучинг столь эффективным как в персональном, так и в бизнес-консультировании.

Электронная почта и другие аналогичные формы электронной коммуникации идеальны для передачи информации, но, к сожалению, плохо подходят для передачи эмоций. По тексту порой трудно догадаться, что на самом деле имел в виду автор письма или сообщения. Поэтому они используются вместе с голосовыми формами общения: телефоном, телеконференциями и всевозможными комбинированными интернет-системами, позволяющими одновременно как переписываться, так и переговариваться.

Таким образом, в условиях современной глобализации довольно типичной является ситуация, когда коуч и клиент сидят в разных уголках земного шара перед экранами компьютеров, подключенных к Интернету. Очень эффективным является использование Skype — программного обеспечения с закрытым кодом, предоставляющего зашифрованную связь между компьютерами, что позволяет не только слышать, но и видеть друг друга.

В Америке, где широко распространенным сервисом телефонных компаний являются телеконференции, не только

индивидуальный коучинг, но и групповые тренинги проводятся дистанционно. Достаточно оплатить семинар, получить пароль и в назначенное время позвонить по номеру арендованного телемоста.

7.1.3. Особенности дистанционного обучения

Многие организации в настоящее время предпочитают проводить обучение на рабочем месте. Наиболее часто применяется дистанционное обучение (ДО).

Дистанционное обучение — способ реализации процесса обучения, основанный на использовании современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение на расстоянии без непосредственного, личного контакта между преподавателем и учащимся.

Надо отметить, что в ст. 32 Закона РФ «Об образовании» сказано: «Под дистанционными образовательными технологиями понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационных и телекоммуникационных технологий при опосредованном (на расстоянии) или не полностью опосредованном взаимодействии обучающегося и педагогического работника».

Название говорит само за себя — обучение на расстоянии; это не подразумевает сотни километров между преподавателем и студентом. Дистанционное обучение — это прежде всего отсутствие необходимости ходить в какое-либо учебное заведение в строго предписанное расписанием время, выполнять программу курса в установленном порядке. ДО обеспечивает возможность учиться тогда, когда удобно, в том темпе и в такие сроки, которые выберет обучающийся. При этом не нужно тратить время на дорогу. ДО в современном мире осуществляется с помощью таких технологий, как Интернет в голосовом и текстовом режимах, e-mail, телефонная связь, видеоконференции и традиционная пересылка учебных материалов обычной почтой (печатных, аудио-, видео- и электронных учебных материалов). Эти технологии являются связующим звеном между студентом (обучающимся) и образовательным центром, которых могут разделять тысячи километров.

Дистанционное образование — это образование, реализуемое посредством дистанционного обучения, по завершении которого выдается диплом или иной документ.

Например, в компании «Русь-Банк» для обучения персонала внедрена система дистанционного обучения. В основном все курсы (более 40 курсов) созданы силами сотрудников банка. А если подсчитать все расходы, связанные с проведением очного обучения (зарплата тренеров, командировочные и т.д.), то получится огромная сумма, т.е. экономический эффект от внедрения системы ДО не вызывает сомнений. В банке регулярно разрабатываются новые продукты, внедряются новые программы и без системы ДО было бы невозможно в короткие сроки организовать обучение такого количества сотрудников. Таким образом, система ДО позволяет банку быстро реагировать на изменения и налицо экономический эффект от внедрения системы.

Однако не все сотрудники банка сразу приняли систему ДО. Потребовалось время, чтобы привыкнуть к этому новому способу обучения.

Компания «Интермедсервис» (занимается комплексными поставками медицинского оборудования и фармацевтических препаратов) также внедрила систему дистанционного обучения. В качестве достигнутых результатов (количественных и качественных) с помощью системы ДО компания выделяет следующие.

1. Позволяет одновременно обучать и тестировать всех сотрудников компании, включая филиалы.

2. Автоматизирован процесс оценки (тестирование и ежегодная оценка) и аналитической отчетности (по очному и дистанционному обучению) по своим сотрудникам.

3. Эффективно работает система адаптационного обучения вновь принятых сотрудников.

4. Сокращены затраты на обучение топ-менеджмента (путем использования ДО и тьютерской поддержки).

В процессе функционирования системы многие сотрудники стали сами подавать заявки на активацию курсов.

7.1.4. Оценка эффективности обучения

Этап оценки эффективности обучения является завершающим в цикле обучения. Эффективность обучения определяется тем, достиг ли он заявленных целей и задач. После обучения участников нужно попросить заполнить анкету обратной связи.

Например, один из вариантов оценочных листов для сотрудников включает следующие вопросы:

- достигла ли программа заявленных целей;
- будут ли применять полученные знания в работе и какие;
- насколько полным и понятным было содержание обучения;
- как оцениваете работу тренера;
- каковы сильные и слабые стороны программы?

Метод анкетирования или обратной связи является самым распространенным и широко применимым.

Для того чтобы выявить, как новые навыки применяются, можно через некоторое время после обучения попросить участников заполнить еще один вопросник:

1. Какие навыки удалось применить на рабочем месте?
2. Какие инструменты и методики считаете полезными?
3. О чем можно рассказать коллегам как о главном открытии обучения?

Помимо сотрудников оценочный лист должен заполнить и линейный менеджер, с подачи которого формировался заказ на обучение. Ему необходимо ответить на следующие вопросы:

- изменилось ли что-нибудь в работе подчиненного, что именно;
- получили ли сотрудники заявленные знания и навыки и смогли ли их применить;
- если нет, то почему;
- как изменились результаты бизнеса?

Чтобы обучение было эффективным, требуется выполнение следующих условий:

1. Ориентироваться на оценку эффективности работы сотрудников на их рабочих местах до и после обучения.
2. Разрабатывать короткие курсы, которые закрепляют новые знания.

Если проводить такую оценку регулярно, то она позволит понять тенденции и динамику изменения ситуации на предприятии. Затем проводить ситуативный анализ, т.е. постановку следующей цели и определение того, каких знаний недостает сотрудникам на данный момент. Эти этапы повторяются на предприятии из года в год. Такая система позволяет повышать квалификацию персонала, дает возможность избегать ненужных расходов.

Затраты на обучение персонала можно рассчитать с учетом потенциальных преимуществ (рис. 7.6).



Рис. 7.6. Стоимостная оценка эффективности обучения персонала

Рассмотрим пример: компания проводила в учебном центре обучение сотрудников. Цена одного курса 26 000 руб. – оплата тьютера, затраты на подготовку помещения, аренда и т.д. Зарботная плата сотрудника в компании – около 200 руб./ч. Длительность обучения – 16 ч. Стоимость обучения сотрудников можно рассчитать по формуле

$$S_0 = (R \cdot t) + C_k, \quad (7.1)$$

где S_0 – стоимость обучения, руб.; R – зарботная плата сотрудника, руб.; t – объем курса (в часах); C_k – цена курса, руб.

Отсюда

$$S_0 = 200 \cdot 16 + 26\,000 = 29\,200 \text{ руб.}$$

В часы, занятые обучением, работники не производят материальных ценностей, следовательно, компания несет двойные потери: недополучает прибыль вследствие отвлечения от работы и затрачивает средства на обучение.

В ОАО «Ростелеком» оценка эффективности обучения является одним из важных этапов обучения персонала.

Оценка эффективности является инструментом контроля:

- над эффективностью используемых форм и способов обучения;
- правильностью выявления потребности в обучении;
- своевременностью проведения обучения;
- общей результативностью мероприятий по обучению и развитию персонала;
- эффективностью финансовых вложений в обучение и развитие персонала;
- измерением влияния человеческого фактора на бизнес-результаты компании;
- повышением «прозрачности» и управляемости организации обучения.

С помощью критериев оценки обучения можно определить эффективность различных способов оценки (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Способы оценки результатов обучения и их эффективность

Оцениваемый критерий	Содержание	Способы оценки
1. Степень удовлетворенности участника обучения	<ul style="list-style-type: none"> • полезностью обучения; • программой и преподавателем; • подготовкой администрированием обучения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анкетирование/интервьюирование участника обучения. 2. Интервьюирование линейного руководителя участника обучения на предмет удовлетворенности последнего пройденным обучением
2. Степень усвоения учебного материала	Изменение знаний, навыков, установок и мотивации участника обучения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анкетирование самооценки знаний, навыков, установок, мотивов участником обучения. 2. Анкетирование/интервьюирование тренера/преподавателя (отчет). 3. Контрольные упражнения (специально разработанные тесты, опросники и задания, позволяющие качественно измерить изменения)

Окончание табл. 7.2

Оцениваемый критерий	Содержание	Способы оценки
3. Динамика изменения рабочего поведения участника обучения, в том числе его компетенций	Изменение рабочего поведения и компетенций участника обучения. Комплексное применение на практике полученных на тренинге знаний и навыков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наблюдение тренера-консультанта за работой участника обучения. 2. Регулярная оценка (аттестация). 3. Оценка методом «360 градусов»
4. Динамика изменения результатов деятельности участника обучения	Изменение результатов достижения индивидуальных целей участника обучения, бизнес показателей группы и структурного подразделения в целом после проведенного обучения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка индивидуальных результатов. 2. Оценка результатов подразделения
5. Динамика изменения результатов деятельности компании и финансовый эффект от обучения	Эффективность от вложения инвестиций в обучение	Эффективность: доход от программы – затраты на программу

После анализа результатов обучения любым из перечисленных способов сотрудник по работе с персоналом ОАО «Ростелеком» выявляет лучший и при необходимости готовит предложения по совершенствованию обучения.

7.2. Становление и развитие деловой карьеры

7.2.1. Понятие и виды деловой карьеры

Деловая карьера — поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по выбранному пути деятельности, достижение известности, высокого уровня благосостояния. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Иначе говоря, деловая карьера — это индивидуально осознанные позиция и поведение человека, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей рабочей жизни.

Классификация видов деловой карьеры показывает варианты служебно-профессионального продвижения персонала в организации (рис. 7.7).

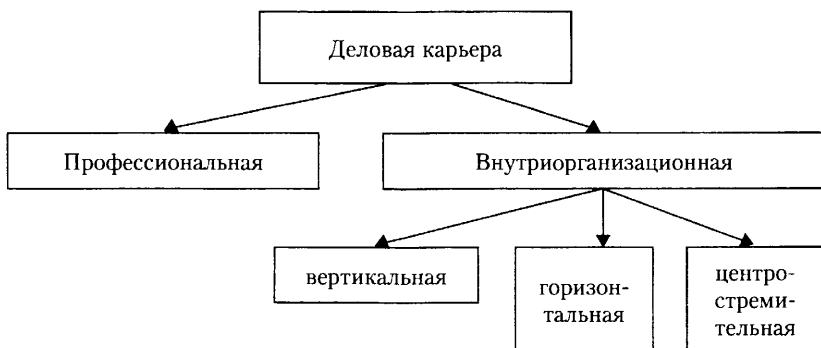


Рис. 7.7. Виды деловой карьеры

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей и уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера — это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера, как принято считать, реализуется в следующих направлениях:

— *вертикальное* — подъем на более высокую ступень структурной иерархии; чаще всего именно с ним связывают понятие карьеры, поскольку здесь продвижение наиболее зримо;

— *горизонтальное* — перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (руководитель программы, временной целевой группы и т.п.), либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения;

— *центростремительное* — это продвижение к ядру, руководству организации, что является весьма привлекательным для сотрудников; выражается в получении доступа к неформальным источникам информации, в доверительных обращениях и отдельных важных поручениях руководства, приглашениях на встречи и совещания.

Понятие «деловая карьера» включает в себя два составляющих процесса — профессиональный и должностной рост.

Профессиональный рост — преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной профессиональной области, достижение и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде деятельности. Часто бывает, что профессиональный рост является предпосылкой для должностного роста.

Должностной рост отражает изменение преимущественно должностного статуса человека, его социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации.

Успешность деловой карьеры определяется внутренней удовлетворенностью человека своим трудом, ощущением значимости собственных профессиональных достижений, степенью реализации личного интеллектуального, творческого потенциала и профессиональным признанием.

Деловая карьера является результатом взаимодействия трех групп факторов:

- 1) личности самого человека;
- 2) профессиональной среды, в которой человек работает и развивается;
- 3) внерабочей среды, в которой он живет и отдыхает.

Личность работника. Каждый человек уникален в сочетании своих профессиональных и личностных качеств.

Уровень профессиональной компетенции определяется способностями человека, приобретенными знаниями, умениями и опытом, которые необходимы для выполнения определенного вида деятельности, а также личностными качествами. Среди личностных качеств наиболее важны темперамент, характер, эмоционально-волевая сфера, установки. От личностных качеств во многом зависит стиль поведения человека в процессе работы — как он принимает решения, взаимодействует с руководством и коллегами, распределяет время и др. Не нужно недооценивать и той роли, которую в карьере человека играет здоровье, слабое здоровье не дает возможности человеку полностью себя реализовать.

Способные, активные, трудолюбивые люди, которые получили хорошее образование и востребованную специальность, имеют больше шансов сделать успешную карьеру, чем те, кто не наделен подобным «стартовым капиталом».

Важной характеристикой личности является мотивация, то есть внутреннее побуждение человека к достижению субъективно значимых целей. Мотивация во многом определяет, как человек распоряжается своими способностями, энергией, творческим потенциалом.

Профессиональная среда. Профессиональная деятельность должна прежде всего обеспечивать материальные потребности человека. В странах с развитой экономикой, как отмечает Мак-Клелланд, у большинства населения потребности низшего уровня удовлетворены. В странах с переходной экономикой удовлетворение материальных потребностей все еще остается актуальным, но определенные сдвиги в этом направлении тоже есть. С другой стороны, именно профессиональная деятельность открывает для работающих широкие возможности для реализации их потребностей высшего уровня.

Профессиональная деятельность в первую очередь формируется организацией, в которой работает человек (но не ограничивается ею). Организация через стратегию, предоставление материальных и финансовых ресурсов, особенности своей функциональной структуры и менеджмента, систему оценки и вознаграждения создает определенные условия для реализации творческого и интеллектуального потенциала своих работающих. Даже талантливые сотрудники мало чего смогут достичь, если организация просто не имеет ресурсов для воплощения их замыслов или ме-

неджмент не поддерживает и не ценит их усилий. Поскольку каждая организация сама находится в постоянном взаимодействии с рыночной средой, то к группе факторов влияния следует отнести также основных игроков рынка (клиенты, партнеры по бизнесу, конкуренты, профессиональные общества, законодательные, государственные органы), которые определяют экономическую ситуацию в определенной отрасли хозяйства и конкуренцию на рынке труда.

Внерабочая среда. Человек живет не только работой. Для многих работа — это средство получить деньги, которые необходимы для обеспечения семьи, интересного отдыха, поддержки здоровья и вообще всего того, что приносит человеку радость и удовлетворение вне сферы работы. Часто среди факторов этой группы наибольшую значимость имеют семейные отношения (особенно для женщин). Варианты влияния семьи на развитие карьеры могут быть прямо противоположными — от полного отказа делать собственную карьеру ради блага ближних до отказа создавать семью, если семейные обязанности угрожают карьерному росту. Как правило, во внерабочей среде человек не удовлетворяет свои материальные потребности. Однако внерабочая сфера не в меньшей мере, чем профессиональная деятельность, содержит богатые потенциальные возможности для удовлетворения потребностей высшего уровня — достижения, творчества, самореализации. Способности, личностные качества, творческий потенциал персонала задействуются не только на работе, но и в других сферах жизни — семье, увлечениях, общественной жизни и т.д.

Работе принадлежит часть компетенций работающего — знания, умения и навыки, которые имеют ценность только в отношении той работы, которую человек выполняет. Если посмотреть на взаимодействие описанных групп факторов системно, то очевидно, что человек с присущим ему уровнем профессиональных и личностных качеств одновременно является составной частью профессиональной среды и внерабочей сферы, с которыми он находится в постоянном взаимодействии. Мотивация определяет, в какой сфере человек реализует свои потребности высшего уровня — на работе или вне ее и как он распределяет свои ресурсы — усилия, энергию, время, внимание, интеллектуальный и творческий потенциал между этими сферами.

В зависимости от того, в какой сфере деятельности человек удовлетворяет свои потребности высших уровней, можно выделить шесть основных типов карьеры.

Карьера звезды. Потребности высших уровней удовлетворяются почти исключительно в сфере профессиональной деятельности. Работающие, которые относятся к этому типу, имеют отличные способности, амбициозность, высокий уровень работоспособности. Они быстро приобретают высокую компетенцию и постоянно поддерживают ее через обучение. Такие люди настроены на высокие профессиональные достижения и получают внутреннее удовольствие как от процесса труда, так и от полученных результатов — вознаграждения, признания, доверия руководства. Они сами устанавливают для себя цели и графики выполнения заданий и пытаются их превзойти. «Звезды» отличаются высокой состязательностью и соревнуются с самими собой, если не видят рядом достойных соперников. Они живут, чтобы работать, и буквально «горят на работе». Работают в организациях, которые поддерживают их дух соревновательности, предоставляют им возможность для самореализации через постановку целей, предоставление ресурсов, достойное вознаграждение и признание. Известно, что «звезды» часто не простые в ежедневном общении люди. По теории Мак-Клелланда, потребность в достижениях или власти часто ассоциируется с низкой потребностью в сопричастности — стремлении в установлении дружеских отношений с коллегами, общении, участии в коллективных мероприятиях и др. «Звездам» просто жалко тратить драгоценное время и усилия на все, что отвлекает их от работы. Им многое прощается, поскольку их вклад в развитие организации очень большой, хотя в крайних случаях «звездность» может привести к конфликтам с окружающими. Для работающих этой категории выход на пенсию может означать полный крах. Выбитые из привычного режима труда и лишённые привычных мотиваторов, они могут потерять смысл жизни, если не переориентируют свои интересы на другие сферы деятельности. Семейные отношения, отдых и досуг подчинены работе.

Карьера достижения. Потребности высших уровней удовлетворяются преимущественно в сфере профессиональной деятельности. Способные, амбициозные, работоспособные достаточно быстро приобретают высокую компетенцию и постоянно поддерживают ее через учебу. Как

и для предыдущей группы, работа для этих людей является главным приоритетом. Они настроены на высокие профессиональные достижения и получают внутреннее удовольствие от работы. Однако в отличие от «звезд» они не «зацикливаются» только на работе и потребности высшего уровня частично удовлетворяют вне сферы профессиональной деятельности. Их субъективно значимые интересы могут находиться в других сферах окружающей среды (семья, путешествия или участие в общественных организациях), делая их жизнь более разнообразной и насыщенной.

Работают в организациях, которые предоставляют им возможности самореализации через постановку целей, ресурсы, признание достижений и вознаграждение. После выхода на пенсию адаптируются к изменению в привычном режиме с определенными трудностями. Семейные отношения, увлечения, отдых и досуг могут эпизодически выходить на первое место, но работа при нормальных обстоятельствах является приоритетом.

Карьера баланса. Потребности высших уровней удовлетворяются как в сфере профессиональной деятельности, так и вне ее. Карьера баланса характерна для работающих со средними или высокими способностями и средним или высоким уровнем компетенции. Они отличные профессионалы, трудолюбивые, надежные, с желанием учатся, добросовестно исполняют свои профессиональные обязанности, но не готовы отдаваться работе настолько, чтобы жертвовать ради нее своей личной жизнью. В определенные периоды (работа над новым интересным проектом) работа может их полностью захватить, но постоянно задерживаться на работе допоздна и работать без выходных они не будут.

Работающие этой группы — резерв повышения творческой активности организации. Если организация «обогащает» их труд через участие в принятии управленческих решений, предоставление больших полномочий, усложнение профессиональных обязанностей и применение адекватных рычагов стимулирования, они могут перейти в группу достижения.

После выхода на пенсию достаточно легко воспринимают изменения в привычном режиме. Семейные отношения, увлечения, отдых и досуг важны не меньше, чем работа.

Карьера компенсации. Потребности высших уровней удовлетворяются преимущественно вне сферы профессио-

нальной деятельности. К этой группе принадлежат работающие со средними способностями и средней компетенцией. Они могут добросовестно исполнять свои профессиональные обязанности, но не стремятся к увеличению ответственности и полномочиям, довольствуясь ролью исполнителя. Работа для них возможность зарабатывать деньги, обеспечивая приемлемый уровень жизни для себя и семьи или возможность общаться, быть среди людей. Работающие этого типа часто выполняют работу, которая почти не содержит возможностей для роста или самосовершенствования. Потребности высшего уровня люди этого типа реализуют вне сферы профессиональной деятельности, компенсируя таким образом то, что не дает им работа. Они направляют свою энергию на сферы деятельности, не связанные с работой (семья, путешествия, увлечения, участие в политических партиях, общественных организациях и др.), где могут достичь заметных успехов.

Работают в организациях, которые не ставят перед ними амбициозных целей и не требуют работать «до изнеможения». Отдают предпочтение четко регламентированным производственным заданиям. Избегают ненормируемых графиков работы, поскольку это уменьшает время, отведенное для семьи или любимых занятий. С нетерпением ожидают выхода на пенсию, чтобы свободное время посвятить любимому делу.

Семейные отношения, увлечения, отдых и досуг более важны, чем работа. Карьеру компенсации часто избирают женщины, чьи мужья делают карьеру «звезды» или достижения.

Карьера поражения. Потребности высшего уровня практически не удовлетворяются. К сожалению, существует много примеров, когда человек не достигает признания в профессиональной сфере и не находит себя вне сферы профессиональной деятельности. Если потребности высшего уровня не удовлетворяются, то, согласно теории К. Альдерфера, человек переключается на удовлетворение потребностей низшего уровня (в первую очередь материальных), и стимулирующее действие этих потребностей значительно усиливается. В крайних случаях количество заработанных денег может стать единственным мерилем успешности. К этой группе принадлежат работающие со средними или низкими способностями и средней или низкой компетенцией, неуверенные в своих силах. Они могут добро-

совестно исполнять свои профессиональные обязанности (как правило, четко регламентированные, не очень сложные и однообразные), но не поднимаются выше позиции исполнителя. Из-за недостатка образования, способностей или уверенности в себе они не могут перейти на другую работу. Иногда в глазах окружающих такие люди могут выглядеть вполне благополучно — они зарабатывают достаточно, чтобы содержать себя и семью, их материальные потребности, потребности в безопасности и общении удовлетворены, но они вынуждены выполнять ту работу, которая не приносит им удовольствия и радости. Такие люди особенно болезненно переживают «кризис средних лет», пытаются найти смысл жизни и свое предназначение. Они спокойно ожидают выхода на пенсию — им нечего терять и нечего ожидать на новом этапе жизни.

Семейные отношения, увлечения, отдых, как и работа, не особенно важны.

Карьера скачков. Сфера удовлетворения потребностей высшего уровня не определена и изменчива. Есть люди, которые постоянно находятся в поиске своего пути. Им не хватает последовательности в определении того, чем они хотят заниматься, и сосредоточенности на достижении цели. Сначала они развиваются в одном направлении, но, не достигнув особых успехов, переключаются на что-то другое, что кажется им более перспективным или интересным. Такие люди охотно получают второе образование, посещают разнообразные курсы, переходят в другие организации лишь для того, чтобы понять, что они снова очутились не на своем месте. К этой группе часто принадлежат люди, которые, по типологии Дж. Голланда, имеют способности к полярным видам деятельности (например, предпринимательской и исследовательской). Они испытывают некоторые сложности в определении сферы, где их способности могут быть реализованы в наибольшей мере. Организация не может быть уверенной, что люди этого типа задержатся надолго и маятник их интересов не качнется в другом направлении. К тому же постоянные смены курса не позволяют приобрести действительно высокий уровень компетенции в сложных видах деятельности.

Приведенная классификация подтверждает существенную роль мотивации для развития и профессиональной карьеры работающих. Специалисты по управлению персоналом должны на стадии отбора персонала искать само-

мотивированных людей, и тогда их задача — не создавать, а поддерживать мотивацию. Если HR-менеджеры владеют искусством применения мотиваторов высших уровней, то они получают ключ к гармоничному сочетанию интересов организации и персонала, при котором в выигрыше остаются обе стороны — организация, которая имеет высокоэффективного, компетентного работника, и сам работник, который реализует собственные планы карьерного роста. Классификация типов карьеры также позволяет допустить существование определенных «коридоров» карьерного движения: переход работающего из своей группы карьерного типа к смежной (например, от карьеры баланса к карьере достижений) более вероятен, чем перепрыгивание через несколько карьерных типов. Однако перепрыгивание вполне возможно, если человек кардинально меняет направление своей деятельности и делает хобби своей профессией, превращаясь, например, из плохого инженера в прекрасного флориста.

7.2.2. Управление деловой карьерой

Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

При планировании деловой карьеры работника принято выделять шесть этапов, в основу которых заложены различные признаки: возраст, знания, накопленный опыт, уровень развития личности, способность к обучению и т.д. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности (рис. 7.8).

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет.

После того как молодой человек завершает свое образование, он поступает на работу. В первые несколько месяцев он сталкивается со многими неизвестными проблемами и может в принципе совершать грубые ошибки. Главное, что беспокоит его, — это как войти в данный коллектив и найти свое место внутри организации. Такой период можно сравнить

с изучением новой игры: существуют правила, которые нужно понять, и варианты, которые необходимо выбрать. Это время быстрого обучения. В случае совмещения работы и учебы работник сталкивается с теми же проблемами.

Этапы



Рис. 7.8. Этапы карьеры

В первые годы своей работы человек нуждается в росте. Может оказаться, что традиции будут сильно препятствовать. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет (от 25 до 30 лет). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает и совершенствует необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Этот этап в индивидуальном развитии можно было определить как борьбу и поиск признания. Тем не менее человека продолжает беспокоить безопасность существования. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать достойную заработную плату.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 40—45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении,

достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение личности. Накапливая опыт, человек вступает в новую фазу — консолидации. Личностное призвание уже не является проблемой, однако существует необходимость расширять сферу приложения своих способностей, добиваться признания себя как ценного и хорошего сотрудника. Ценности переосмысливаются, происходит переоценка и важности работы. Люди, которые уже попали в период консолидации, по-иному начинают рассматривать свои достижения.

В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 50 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодым коллегам. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, наличие акций, облигаций).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу (по крайней мере, психологически). В этот период идут активные поиски замены и обучение кандидата на освободившуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворения от работы, испытывают состояние психологического и физического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем пенсионном внеслужебном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и здоровье.

Однако жизнь каждого человека отлична от жизни других, поэтому не может быть какого-либо общего ее образца, но в каждой из них можно выделить каждый из приведенных этапов. Известно, что многие переживают стрессы и потрясения при переходе от одного этапа своей карьеры к другому.

Управляя деловой карьерой в процессе работы, следует обратить внимание на следующие действия.

1. Чаше выражайте свое мнение. Не стесняйтесь выступать на собраниях, участвовать в дискуссиях, проявляя тем самым свой энтузиазм и интерес к компании. Всегда приходите на собрания подготовленными и будьте готовы вынести на обсуждение важный вопрос по теме.

2. Рекламируйте себя. Вам наверняка знакомо выражение: «Не важно, что вы знаете, важно, кого вы знаете». Однако точнее было бы сказать, что очень важно, кто знает вас в компании. Так, к примеру, представьте, что в компании руководство принимает решение о том, кто же возглавит очень ответственный проект, причем проект как раз в той области, в которой вы работаете. А теперь подумайте, придет ли руководству на ум ваше имя?! Насколько руководство наслышано о вас, о ваших результатах работы?! Возможно, пришло время поработать над рекламой?! Почему бы, к примеру, не отчитываться регулярно о том, что вам удалось сделать в вашей работе, над каким вопросом вы сейчас работаете, что у вас в планах?!

3. Не ограничивайтесь выполнением сугубо своих обязанностей. Почему бы не оказать помощь вашим коллегам? И не важно, что вам за это никто не доплатит, важно, что руководство отметит этот порыв.

4. Умейте принимать комплименты и слова благодарности. Если кто-то пришел поблагодарить вас за хорошую ра-

боту, не стоит делать вид, что вы, собственно, ничего существенного и не сделали. Не стоит и говорить: «Да ну что вы, не стоит благодарности» и т.д. На похвалу следует отвечать по-другому, если желаете, чтобы вас оценили, заметили и в будущем еще и предложили сделать карьеру; на похвалу отвечайте так: «Благодарю, мне приятно, что проект увенчался успехом, ведь столько труда было вложено в него!» Не стесняйтесь давать оценку своей работе!

5. Не избегайте корпоративных обедов. Не стоит пренебрегать корпоративными обедами. Именно в это время у вас есть шанс поговорить с вашими коллегами, возможно, даже и с вашим руководством. Лишняя реклама вам уж точно не навредит. Самое главное — соблюдайте за едой деловой этикет.

6. Устанавливайте связи и контакты. Если вы участвуете в конференциях либо крупных корпоративных мероприятиях, совсем нелишне будет подготовить себе бейдж с указанием имени, фамилии и должности в компании. Это позволит большему количеству людей познакомиться с вами. При личных встречах не забывайте обмениваться визитками. Не стесняйтесь делать какие-то пометки на обратной стороне визиток, чтобы лучше запомнить людей. Установление контактов играет немалую роль в карьерном росте.

С наступлением кризиса продвижение вверх по служебной лестнице усложнилось. Быстро менять компании и таким образом зарабатывать должности стало невозможно, вакансий мало и конкурс на них велик. Надежнее и спокойнее работать на своем месте. В компаниях произошли изменения в процессе внутреннего продвижения сотрудников.

1. В компаниях, где подход к развитию и росту сотрудников систематизирован и четко расписан, карьерная лестница стала длиннее. При дефиците кадров часто имели место продвижения вверх через ступень карьерной лестницы, теперь же оценка деятельности сотрудников будет проходить более строго и тщательно и, соответственно, самих продвижений будет меньше.

2. Усилится конкуренция между работниками и, как следствие, возрастут инвестиции в увеличение собственной стоимости (в том числе в обучение и получение общепризнанных международных квалификаций и сертификатов).

7.3. Формирование кадрового резерва и работа с ним

7.3.1. Этапы формирования кадрового резерва

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Наличие резерва кадров позволит обеспечить замещение вакантных должностей в случае увольнения работников, их болезни, отпуска или командировки. Формирование кадрового резерва осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации (оценки) персонала, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников.

Работа с резервом в управлении с персоналом является комплексной (рис. 7.9).

Процедура формирования кадрового резерва и работа с ним должны быть регламентированы, согласованы с другими кадровыми процессами. Целесообразно иметь в организации Положение о кадровом резерве. Например,

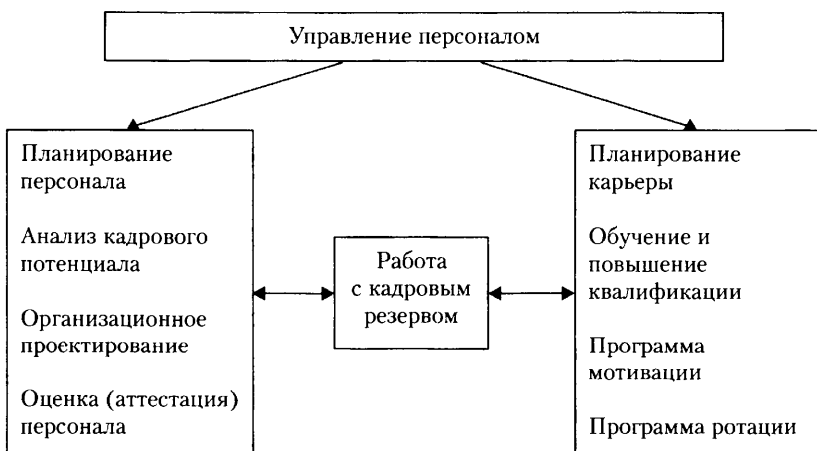


Рис. 7.9. Взаимосвязь управления персоналом с кадровым резервом

крупное строительное управление имеет Положение о формировании и работе с кадровым резервом. Его структура:

1. Общие положения.
2. Основные принципы кадрового резерва.
3. Порядок формирования резерва.
4. Отбор кандидатов и исключение из резерва.
5. Подготовка специалистов и руководителей, зачисленных в резерв.
6. Мотивация сотрудников на долгосрочные отношения с организацией.
7. Реализация резерва.

Источниками кадрового резерва могут стать:

- руководящие работники организации;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Следует различать резерв развития и резерв руководителей.

Резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (разработка новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв руководителей — группа специалистов и руководителей, которые в будущем должны обеспечить эффективную работу организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

При формировании кадрового резерва следует руководствоваться принципами, приведенными в табл. 7.3.

Таблица 7.3

Принципы формирования кадрового резерва

Принципы	Содержание
1. Актуальность резерва	Потребность в замещении должностей должна быть реальной
2. Соответствие кандидата должности и типу резерва	Требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности

Окончание табл. 7.3

Принципы	Содержание
3. Перспективность кандидата	Ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья

Работа по формированию кадрового резерва организации складывается из нескольких этапов (рис. 7.10).

Рассмотрим этапы работы с кадровым резервом.

I. Анализ потребности в кадровом резерве.

Это подготовительный этап в формировании кадрового резерва, в рамках которого необходимо определить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;



Рис. 7.10. Организация работы с кадровым резервом

- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой город и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках;
- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей бизнеса;
- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по карьерной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку начальников отделов должен отвечать начальник управления, за расстановку начальников управления — руководитель предприятия.

II. Подбор кандидатов в состав резерва включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т.п.);
- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений;
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);
- сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга.

Подбор кандидатов начинается с собеседования, проводимого специалистом службы персонала совместно с руководителем структурного подразделения, в котором работник числится в настоящее время. Цель собеседования — выявить как стремление кандидата работать в пред-

полагаемой должности, так и наличие у него необходимых для этого качеств: умения планировать свою работу, видеть свои резервы и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки, уровень подготовленности, квалификации и т.д., причем работник заранее был осведомлен о всех предъявленных к нему требованиях.

При необходимости к проведению собеседования привлекаются руководители и специалисты других подразделений, с которыми работник функционально был взаимосвязан в процессе профессиональной деятельности.

Определяя перспективность кандидатов, целесообразно установить возрастной ценз для некоторых категорий должностей, учитывать время, остающееся до наступления пенсионного возраста, состояние здоровья кандидатов, определение необходимого периода работы в должности, требование систематического повышения квалификации, наличие инновационного потенциала.

Наиболее важными критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств персонала, определены следующие:

- мотивация труда (интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску);
- профессионализм, компетентность, организаторские способности (образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, восприимчивость и способность к инновациям, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т.д.);
- личностные качества и потенциальные возможности (интеллигентность, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, способность к абстрактному мышлению, эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.).

Как правило, этот этап завершается проведением аттестации кандидатов, выдвигаемых в резерв.

Пример: в одной крупной строительной фирме при включении работника в состав кадрового резерва учитываются рекомендации непосредственного руководителя в виде карты критериев оценки кандидата (табл. 7.4).

Таблица 7.4

Карта критериев оценки кандидата

(Ф. И. О.)

Критерий	Признак	Уровень				
		1	2	3	4	5
Знания, опыт	Профессиональные знания. Опыт работы. Навыки решения типовых задач. Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей, знание нормативной базы, стандартов строительства и др.)					
Мышление	Способность выделять главное. Адекватность. Нестандартность					
Принятие решений	Быстрота принятия решений. Самостоятельность. Обоснованность					
Информационные связи, контакты	Использование знаний специалистов. Коммуникабельность. Умение использовать информационные источники					
Персональные характеристики	Эффективность труда. Лояльность к предприятию. Целеустремленность. Корректность поведения. Профессиональная ответственность. Авторитет					

Уровень:

1. Не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести.
2. Имеет не очень глубокие знания (навыки, способности).
3. Имеет достаточные знания (навыки, способности).
4. Обладает хорошими знаниями (навыками, способностями).
5. Обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

Отметить значком (V) в соответствии с уровнем кандидата.

Должность _____

Ф.И.О. _____

III. Формирование списка кадрового резерва.

По результатам оценки и сравнения кандидатов следует уточнить и скорректировать предварительный список резерва. В целях оптимизации работы с кандидатами список кадрового резерва составляют в двух частях.

1. В оперативный резерв зачисляются кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые станут вакантными в ближайшее время (1—2 года) и требуют конкретной подготовки кандидатов.

2. Стратегический резерв составляют в основном молодые сотрудники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими способностями, которые в перспективе смогут занимать эти должности сроком до 5—10 лет.

Работник одновременно может находиться как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в стратегическом резерве.

Стратегический резерв выступает своеобразным мотивирующим фактором для работников, помогая им наглядно представить возможность своего карьерного роста и количество требуемых для этого усилий.

Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении необходимо учесть ряд требований:

- замещаемые должности определять в точном соответствии с принятой в организации номенклатурой должностей и штатным расписанием и позиционировать в зависимости от иерархии уровней управления;

- указывать сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре работника и трудовой книжке, дата и номер приказа о назначении; сведения об образовании — его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения;

- указывать время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);

- привести выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению;

- отражать результаты оценки потенциала кандидата, полученные в процессе его изучения и отбора (соответствие формальным требованиям, возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Список резерва составляется работниками службы управления персоналом по согласованию с руководителями структурных подразделений, с учетом результатов аттестации.

Решение о включении в состав резерва выражается в форме утвержденного списка резерва, закрепляемого приказом руководителя организации. Исключение из списка осуществляет также руководитель организации, учитывая возраст, состояние здоровья, неудовлетворительные результаты, показанные в период пребывания в резерве.

Оптимальный срок, на который составляется список резерва компании, — два года.

По мере необходимости (увольнение, снижение показателей работы сотрудников) можно уточнить состав резерва кадров.

По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва следует пересмотреть с выполнением указанных процедур. Таким образом, состав кадрового резерва регулярно пересматривается и обновляется.

7.3.2. Работа с кадровым резервом

Цель работы с кадровым резервом — это обеспечение компании квалифицированными управленческими кадрами на всех уровнях. В рамках разработки системы обучения, развития, повышения квалификации и переподготовки персонала следует предусматривать раздел подготовки кадрового резерва организации. Различия структуры и состава резерва, а также исходной подготовленности работников обуславливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, их очередности и продолжительности.

Программа подготовки кадрового резерва состоит из следующих разделов.

1. Теоретическая подготовка, предусматривающая как внутрикорпоративные формы обучения, так и связанные с направлением в учебные заведения, и включающая:

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления организацией;
- повышение образования, связанного с прежней (базой) подготовкой кандидатов;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления.

Основной формой контроля является сдача зачетов (тестов), проводимая один раз в полгода.

2. Специальная программа, предполагающая разделение всего резерва по специальностям и подготовку, сочетающую теорию с практикой, в том числе:

- деловые и ролевые игры по общетехническим и специальным проблемам;
- тренинги;
- решение конкретных производственных (коммерческих, технологических и т.д.) задач по специальностям.

Форма контроля — разработка и последующая защита конкретных рекомендаций по улучшению организации и осуществлению деятельности организации.

3. Индивидуальная подготовка, которая включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого конкретного специалиста, зачисленного в кадровый резерв, и в той или иной степени основывается на первых двух разделах программы.

Индивидуальные планы подготовки разрабатываются резервистами совместно с их непосредственными руководителями, согласуются со службой управления персоналом и утверждаются вышестоящим руководителем. Например, индивидуальный план сотрудника, занимающего должность ведущего специалиста по управлению персоналом, разрабатывается им и начальником управления персоналом и утверждается заместителем директора.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работником службы персонала, ответственным за подготовку резерва. Результаты контроля отражаются в индивидуальном плане подготовки и листе оценки деятельности. Пример такого плана представлен ниже.

ПЛАН

работы с кадровым резервом в компании «Юниверс»

Период: 2012 г.

Цель: сформировать кадровый резерв.

Задачи:

1. Оценить профессиональный и управленческий потенциал сотрудников компании.
2. Выделить группу кадрового резерва.
3. Повысить квалификацию, сформировать управленческие навыки сотрудников из группы кадрового резерва.

Мероприятия

№ п/п	Название мероприятия	Цель	Ответственный	Сроки проведения	Отметка о выполнении
Раздел 1. Оценка профессионального и управленческого потенциала сотрудников					
1.	Подготовка к проведению процедуры оценки	Разработать методику оценивания	Кашкина А. Н.	Январь	Разработаны инструменты

№ п/п	Название мероприятия	Цель	Ответственный	Сроки проведения	Отметка о выполнении
2.	Информирование сотрудников о проведении оценки	Предотвратить панику и упаднические настроения	Кашкина А. Н.	Начало февраля	Размещено объявление в Интернете
3.	Проведение оценки	Выявить потенциал сотрудников	Хомкова О. И.	Середина февраля	Составлен список сотрудников с высоким потенциалом

Раздел 2. Формирование группы кадрового резерва

4.	Проведение дополнительной процедуры оценки	Выяснить психологические особенности, профессиональные знания и умения	Хомкова О. И.	Конец февраля	Дана характеристика на сотрудников группы кадрового резерва
5.	Регулярный мониторинг изменений в мотивации и потенциале группы кадрового резерва	Контролировать возникновение негативных эмоций	Кашкина А. Н.	Март, июнь, сентябрь, декабрь	Составлены карты мотиваторов сотрудников, динамика изменений

Раздел 3. Обучение группы кадрового резерва

6.	Тренинг целеполагания и планирования	Сформировать навыки целеполагания и планирования	Антонов П. Ю.	Март	Осуществлено посттренинговое сопровождение
----	--------------------------------------	--	---------------	------	--

№ п/п	Название мероприятия	Цель	Ответственный	Сроки проведения	Отметка о выполнении
7.	МВА	Повысить квалификацию	Антонов П. Ю.	2012 г.	Выполняется
8.	Тренинг лидерских качеств	Совершенствовать лидерские качества	Антонов П. Ю.	Апрель	Осуществлено посттренинговое сопровождение
9.	Курсы повышения квалификации	Повысить квалификацию	Антонов П. Ю.	2012 г.	Выполняется
10.	Тренинг делегирования полномочий и контроля	Сформировать навыки делегирования полномочий и контроля	Антонов П. Ю.	Май	Осуществлено посттренинговое сопровождение

Старший менеджер по персоналу — П. Ю. Антонов
 Директор по персоналу — А. Л. Васильева

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом используется ряд качественных показателей (текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве и др.), учет которых позволил своевременно корректировать подготовку резервистов и их перестановку.

Пребывая в резерве, работники проходят основательную подготовку к руководящей работе, значительно повышают свой профессиональный и личностный потенциал. Невозможность реализовать его внутри организации может спровоцировать специалиста к смене места работы, в результате чего окажутся напрасными усилия (организационные, финансовые, временные и т.п.), затраченные на подготовку работника.

Мотивирующее значение кадрового резерва возрастает, когда работа с ним в организации носит открытый характер.

Вопросы, задания и тесты

1. В чем состоит связь обучения персонала с другими процессами управления персоналом?
2. Какие виды обучения вам известны?
3. Дайте характеристику направлений обучения.
4. Какие методы обучения вы знаете?
5. Раскройте содержание этапов корпоративного обучения.
6. Каковы затраты на обучение персонала?
7. В чем заключается понятие коучинга?
8. Охарактеризуйте виды деловой карьеры.
9. Какие типы деловой карьеры встречаются на практике?
10. Какие признаки заложены в этапы деловой карьеры?
11. С помощью каких действий можно управлять деловой карьерой?
12. Что такое кадровый резерв? Какие виды кадрового резерва вам известны?
13. В чем заключается организация работы с кадровым резервом?
14. Что не включает в себя планирование обучения?
 - а) выбор ресурсов;
 - б) выбор формы обучения;
 - в) проведение обучения;
 - г) бюджетирование обучения.
15. По истечении какого периода следует пересматривать состав кадрового резерва?
 - а) двух лет;
 - б) пяти лет;
 - в) шести месяцев.
16. Из каких разделов состоит подготовка кадрового резерва?
 - а) теоретическая подготовка;
 - б) специальная программа;
 - в) повышение квалификации;
 - г) индивидуальная подготовка.
17. Кто подает заявку на обучение сотрудников?
 - а) сам сотрудник;
 - б) линейный руководитель;
 - в) руководитель службы управления персоналом.
18. Какие виды деловой карьеры имеются в организации?
 - а) профессиональная;
 - б) внутриорганизационная;
 - в) трудовая.
19. Определите последовательность этапов коучинга:
 - а) достижение успеха;
 - б) планирование шагов (действий);
 - в) анализ текущей ситуации;
 - г) поддержание мотивации;
 - д) постановка задачи (целей).

-
20. Основой выделения стадий развития карьеры служит:
- а) возраст сотрудника;
 - б) квалификация сотрудника;
 - в) стаж работы в одной организации.
21. На каком из этапов карьеры работника растет его потребность в самоутверждении, достижении большей независимости?
- а) на этапе сохранения;
 - б) на этапе продвижения;
 - в) на этапе завершения.

Глава 8

ФОРМИРОВАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

После изучения главы 8 обучающийся должен:

знать

- содержание этапов коммуникационного процесса;
- особенности корпоративной культуры организации;
- порядок формирования корпоративной культуры организации;

уметь

- проводить анализ состояния внутрикорпоративной культуры организации;
- внедрять в организации элементы этики деловых отношений;

владеть

- знаниями в области этических принципов и норм в трудовом коллективе;
 - стратегией по преодолению коммуникационных барьеров в организации.
-

8.1. Сущность и основные этапы коммуникационного процесса

8.1.1. Коммуникации и управление ими

Коммуникация (от лат. *communicatio* — сообщать, передавать, связывать) — это процесс передачи и обмена информацией сообщающихся сторон: индивидов, социальных групп, организаций, государства и общества. Она облегчает взаимное приспособление людей, обеспечивает взаимопомощь, координацию сложных социальных действий.

Коммуникация представляет собой сложный социальный процесс, в котором выделяются структурные и функциональные этапы. К первым относятся отправитель, его

сообщение и получатель. Ко вторым — кодировка и декодировка сообщения, ответная реакция и обратная связь. В этот процесс включен еще один этап — помехи (рис. 8.1).

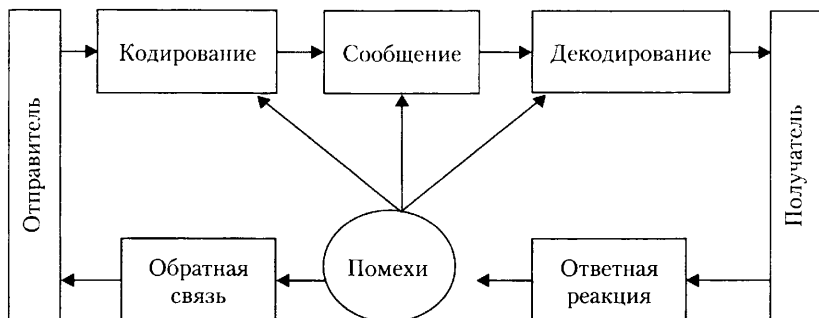


Рис. 8.1. Схема этапов коммуникационного процесса

Рассмотрим содержание этапов коммуникационного процесса:

1) отправитель сообщения. В этой роли может быть государство, государственный орган, организация или ее руководитель. Обладая информацией, он определяет способ ее кодирования и канал сообщения, чтобы информация дошла до получателя без искажения;

2) кодирование сообщения. Зависит от канала сообщения;

3) сообщение — информация, закодированная с помощью символов (слов, рисунков и т.п.), которую должен понять и принять получатель. Поскольку коммуникация — целенаправленное действие, важно знать, что сообщение складывается из трех главных компонентов:

- содержание — мысли, аргументы, доводы, факты;
- средство передачи — личная встреча, телевидение, радио, публичное выступление;

— личность, делающая сообщение. Очень часто люди не отделяют личности оратора от того, что он говорит. Фактор симпатии к личности играет важную роль в коммуникации;

4) получатель сообщения — это общество, организация, подчиненный и др. Получатель декодирует сообщение;

5) декодирование сообщения — это перевод его на язык получателя. Декодирование определяется личным восприятием получателя, его способностью распознать и интерпретировать коды, использованные для передачи идеи. Поэтому декодирование носит в определенной степени субъективный характер;

6) ответная реакция — изменение состояния получателя, его установок (относительно объекта воздействия), поведения (изменение форм и методов деятельности) и т.д.;

7) обратная связь — ответная реакция получателя, отсылаемая к отправителю;

8) помехи, т.е. искажение смысла сообщения, — это особый этап коммуникационного процесса. Они могут быть на каждом этапе обмена информацией.

Современный руководитель тратит 48 минут каждого часа своего рабочего времени на общение с подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством. Таким образом, 80% его времени уходит на коммуникацию и от того, насколько она эффективна, во многом зависит эффективность работы всей организации.

В коммуникационном процессе участвуют все члены организации. Однако интенсивность этого участия и, самое главное, его цели неодинаковы у персонала организации. Сотрудники общаются друг с другом, чтобы:

- выразить свои чувства и эмоции (социальная цель);
- получить или предоставить информацию (профессиональная цель);
- оказать влияние на поведение других членов организации.

Последняя цель совпадает с целью специалиста по управлению персоналом — добиться необходимого для организации поведения персонала, что позволит реализовать внутрикорпоративные задачи.

Управление коммуникациями имеет свою структуру. Основное правило управления: коммуникации должны быть связаны с корпоративной стратегией, которая будет определять цели и содержание сообщений. Управление коммуникациями осуществляется на стыке трех областей (рис. 8.2):

- люди: мотивация, коммуникативные компетенции, ценности, модели поведения;
- процессы: структура, направленность, периодичность, участники коммуникаций и пр.;
- технологии: информационные технологии, поддерживающие коммуникации, а также методы эффективного взаимодействия, обмена информацией, принятия решений и пр.

Если уделять должное внимание каждой из этих областей, то организация создаст качественное коммуникативное пространство.



Рис. 8.2. Область управления коммуникациями

8.1.2. Формы коммуникации и их содержание

Коммуникации на уровне организации представляют собой динамичный процесс, который включает не только потоки информации, но и всю гамму психологического взаимодействия внутри трудового коллектива.

Различают следующие коммуникации: вербальные и невербальные; внешние и внутренние.

При вербальной коммуникации в качестве символов используются слова.

Невербальная коммуникация предполагает передачу информации при помощи мимики, жестов и взглядов (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Основные средства коммуникации

Формы коммуникации		Основные средства коммуникации
Вербальная	устная	Конференции, сообщения, презентации, доклады, «круглые столы», выставки, деловые беседы с персоналом
	письменная	Письма, отчеты, доклады, правила и процедуры, положения, приказы, электронная почта
Невербальная		Мимика, проявление различных эмоций (радость, интерес, удивление, страх, скорбь), жесты, поза

Вербальная коммуникация подразделяется на устную и письменную.

Устная коммуникация является наиболее эффективной с точки зрения привлечения и сохранения внимания получателя информации, а также получения обратной связи. В то же время устная коммуникация не позволяет отправителю послания в полной мере контролировать его содержание, а также сопряжена со значительным уровнем помех в системе. *Письменная* коммуникация обеспечивает более точную передачу информации и позволяет сохранить ее в неизменном виде в течение неопределенного времени, что важно для реализации контроля за исполнением какого-либо решения.

Невербальные, или неречевые, коммуникации менее изучены, чем вербальные, и не получили должного внимания во внутрикорпоративных коммуникациях. Нередко жесты более достоверно передают информацию, потому что они неосознанны и произвольны.

Известно, что при передаче информации лишь 7% ее сообщается посредством слов (вербально), 30% выражается звучанием голоса (тональностями, интонацией и т.д.), а более 60% идет по прочим невербальным каналам (взгляд, жесты, мимика, поза, произвольные реакции). Именно поэтому часто получается довольно странная ситуация: что бы человек ни говорил, его не понимают либо он не может добиться необходимого результата. Часто люди не всегда до конца понимают друг друга, разговаривая по телефону, поскольку ни мимики, ни жестов, ни взглядов друг друга они не видят.

В связи с этим появилось большое число специалистов, занимающихся отработкой техники невербального общения. Ведь кандидат на любую руководящую должность часто выступает и должен уметь в процессе своих выступлений донести до аудитории максимальный объем информации. К тому же аудитория должна воспринять слова кандидата, не должна заподозрить его во лжи и, помимо всего прочего, он должен производить на общественность благоприятное впечатление. Поэтому на отработку невербальных средств общения уходят месяцы тренировок.

О невербальных средствах общения важно знать любому руководителю, которому в силу занимаемой им должности довольно часто приходится выступать перед коллективом. Впрочем, и «простому» менеджеру, общающемуся по роду деятельности с клиентами и деловыми партнерами, такие знания тоже не повредят.

Непроизвольно возникающие у людей реакции сугубо индивидуальны и хорошо читаются лишь при отменном

знании собеседника. Оценивая персональную экспрессию, в учет берут не только врожденные различия, но и влияние традиций, воспитания, среды и общей жизненной культуры. При этом желательно сознавать не только фоновое состояние (настроение) человека, но и его реакцию на некий появляющийся стимул (поступок, ситуацию).

Значительно отчетливее, чем у мужчин, наличие эмоций просматривается у женщин, которые обычно (хотя и не всегда) легко читаемы.

Успешность в сокрытии своих чувств зависит от природы человека (холерику это труднее, чем флегматику), сопутствующих обстоятельств (вовлеченности определенных тем, неожиданности) и опыта воспринимающего. Не следует забывать этот факт, оценивая искренность других людей.

Эмоциями человека повелевает правое полушарие мозга, а логикой и речью — левое. Вдобавок каждое из этих полушарий координирует свою всегда разноименную сторону тела. Поэтому все то, что человек старается продемонстрировать другим, отображается на правой половине его тела, а то, что он переживает в реальности, — на левой.

Рассмотрим основные средства невербальной коммуникации.

Мимика. Под действием испытываемых человеком чувств рождаются скоординированные сокращения и расслабления различных лицевых структур, которые определяют выражение лица, прекрасно отражающего переживаемые эмоции. Поскольку состоянием лицевых мышц несложно научиться управлять, отображение эмоций на лице нередко пробуют маскировать, а то и имитировать. Об искренности человеческой эмоции обычно говорит симметрия в отображении чувства на лице, тогда как чем сильнее фальшь, тем более разнятся мимикой его правая и левая половины.

Улыбка на лице, как правило, показывает дружелюбие или потребность в одобрении. Улыбка для мужчины — это хорошая возможность показать, что он владеет собой во всякой ситуации. Улыбка женщины значительно правдивее и чаще соответствует ее фактическому настроению.

Взгляд. Глаза, как известно, зеркало души. Именно через глаза происходит информационный обмен. Научиться управлять своими глазами намного тяжелее, чем мимикой лица. И вот о чем могут сказать глаза:

— изменение обычного выражения глаз — возникновение некой эмоции, сигнал реагирования на стимул;

— «бегающие глаза» могут сигнализировать о возникновении тревоги, стыда, обмана, страха, неврастении;

— блестящий взгляд — горячка, возбуждение;

— увеличение зрачков — ощущение интереса и получение удовольствия от информации, прочих внешних факторов, принятие чего-либо, но также и сильное страдание;

— сужение зрачков — накатывание раздражения, злости, ненависти и сходных отрицательных эмоций, непринятие чего-либо;

— переводение взгляда на окружающие предметы и в потолок — падение интереса к беседе, излишне длинный монолог партнера;

— настойчивый и пристальный взгляд в глаза (зрачки сужены) — признак враждебности и явного желания доминировать;

— отвод и опускание взгляда — стыд, обман.

Важно помнить, что многим людям не нравится прямой взгляд, они воспринимают его как агрессию на подсознательном уровне (в природе животные смотрят в глаза друг другу, чтобы доказать свое превосходство, морально подавить соперника). Поэтому не стоит злоупотреблять подобной «игрой в гляделки».

Однако считается, что если человек смотрит в глаза собеседника меньше одной трети всего периода общения, то это означает, что либо он говорит неправду, либо что-то скрывает.

Жесты. Одинаковые жесты у различных людей могут означать совершенно разное значение, но существуют и общие закономерности:

— активная жестикуляция — частый компонент положительных эмоций, понимаемый другими как выказывание дружелюбия и заинтересованности;

— чрезмерная жестикуляция — признак беспокойства или неуверенности (к тому же активная жестикуляция может раздражать слушателя);

— демонстрация открытых ладоней — показатель откровенности;

— сжатие кулаков — внутреннее возбуждение, агрессивность;

— прикосновения к носу или легкие почесывания его могут выражать неуверенность в сообщаемом (как собой, так и собеседником), поиск в ходе дискуссии нового контраргумента;

— потирание различных частей головы (лба, щек, затылка, уха) может выражать озабоченность, смущение, неуверенность;

— поглаживание подбородка — момент принятия решения;

— суетливость рук (теребление чего-либо, скручивание и раскручивание авторучки, прикосновение к частям одежды) демонстрирует настороженность, нервозность, смущение;

— всевозможные движения руки поперек тела (поправить часы, прикоснуться к запонке, поиграть пуговицей на манжете) — маскируемая нервозность;

— оттягивание от шеи явно мешающего воротничка — подозрение, что другие распознали обман, нехватка воздуха при гнев;

— быстрый наклон или поворот головы в сторону — желание высказаться;

— явное стремление опереться на что-либо или прислониться к чему-либо — ощущение сложности и неприятности момента, человек думает о том, как выкрутиться из создавшегося положения.

Поза. Значительную информацию о внутреннем настрое человека дает статическое положение его тела. При этом часто повторяемая поза сообщает об устойчивых особенностях личности. Поскольку в перепадах чувств люди обычно лучше контролируют свое лицо, чем тело, нередко вовсе не мимика, а поза способна рассказать об истинных переживаниях человека.

Непроизвольные реакции. Они обычно плохо поддаются контролю (хотя их и можно маскировать различными приемами):

— покраснение лица — стыд, гнев;

— бледность лица — страх, признак виновности;

— быстрое или поверхностное дыхание — внутреннее напряжение;

— короткое дыхание через нос — злость;

— нарушения дыхания, спазматические движения горла — тревога, стыд, обман;

— пересыхание рта (облизывание губ, жажда) — страх, обман;

— испарина, пот — гнев, смущение, нервозность, обман;

— дрожь (в пальцах, мышцах лица) — внутреннее напряжение, страх, обман, волнение.

Организационная структура и корпоративная культура организации определяют, кто, с кем и в какой форме может общаться внутри организации. В противном случае органи-

зации угрожает коммуникационный хаос и глубокий кризис. Рассмотрим внешние и внутренние корпоративные коммуникации организации (рис. 8.3).

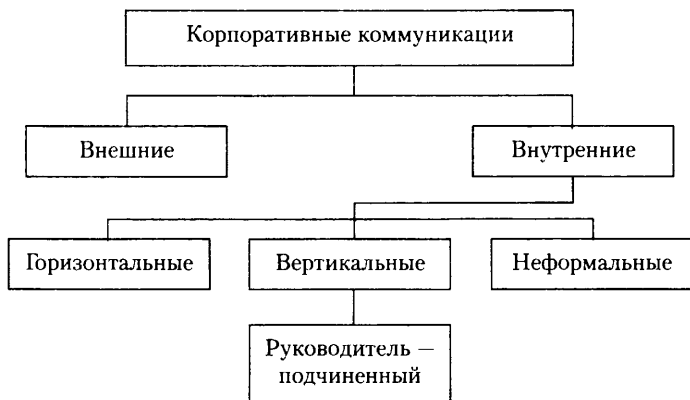


Рис. 8.3. Схема корпоративных коммуникаций

Внешние коммуникации — это обмен информацией между организацией и ее внешней средой: потребителями, конкурентами, органами государственного регулирования и т.д.

Внутренние коммуникации — это осуществление информационных обменов между элементами организации. Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации). Кроме того, различают неформальные коммуникации.

Рассмотрим более подробно все виды внутренних коммуникаций.

1. **Горизонтальные коммуникации.** Организация, состоящая из нескольких (или множества) подразделений, нуждается в согласованном выполнении своих задач, что вызывает необходимость обмениваться между собой информацией. Горизонтальные информационные обмены связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.

Примерами горизонтальных коммуникаций являются: предложения о совместных действиях; предоставление данных для другого отдела; координационные совещания.

2. **Вертикальные коммуникации.** С помощью вертикальных коммуникаций информация передается с высших уровней руководства на низшие. Таким образом персоналу организации сообщают о новых целях и задачах, изменении

приоритетов, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций и т.д.

Примерами вертикальных коммуникаций являются: миссия организации; годовой бизнес-план; процедура приема на работу; приказ о реорганизации и сокращении численности; аттестационная оценка; журнал (газета) организации.

Параллельно этим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении — с низших уровней иерархии к высшим. С ее помощью руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предложениях по их разрешению.

Примерами таких коммуникаций являются: финансовый отчет; отчет о выполнении личных целей; аналитическая записка; рационализаторское предложение; жалоба и т.д.

3. Неформальные коммуникации. В любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам, циркулирует и неофициальная информация, т.е. слухи.

Неформальными коммуникациями часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на предполагаемые изменения в организации. Особенности неформальных коммуникаций в том, что скорость передачи информации гораздо больше, значительный объем информации, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений. Наличие в организации неформальных коммуникаций — явление нормальное, но до определенной степени. Нередко они распространяются быстрее, чем официальная информация, и более влиятельны, чем обычные инструкции. Поэтому слухи могут быть разрушительными. Опровержение ложных слухов о плохих новостях — увольнениях, закрытиях — часто необходимо и достигается прямым официальным заявлением.

Слухи не всегда враги в коммуникациях с персоналом. Корпоративные слухи могут быть такими же средствами коммуникации, как и встречи с персоналом.

4. Коммуникации между руководителем и подчиненным. Этот вид внутренних коммуникаций составляет абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимает особое место в сфере межличностных

отношений. Коммуникации типа руководитель — подчиненный являются одной из разновидностей вертикальных коммуникаций, но в силу особой значимости их принято рассматривать отдельно.

Качество внутрикорпоративной коммуникации оказывает непосредственное влияние на производственное поведение персонала, а также на функционирование других процессов управления персоналом: подбора и приема на работу, развития, оценки, компенсации. Значение коммуникации в управлении персоналом возрастает по мере увеличения уровня информатизации современных организаций и ускорения перемен во внешней среде их деятельности, поэтому повышение ее эффективности является важным источником конкурентного преимущества в современном мире.

Эффективность внутрикорпоративной коммуникации или то, насколько затрачиваемые на этот процесс организационные ресурсы (финансовые, человеческие, материальные) способствуют реализации организационных целей, зависит от множества факторов, которые могут быть подразделены на две большие группы: индивидуальные и организационные.

Под индивидуальными факторами понимается все то, что связано с сотрудниками организации, их способностью и мотивацией участвовать в информационном обмене. Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем (коммуникационных барьеров), снижающих эффективность коммуникации на уровне отдельного сотрудника (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Индивидуальные коммуникационные барьеры

Коммуникационный барьер	Причины	Примеры
Различие в восприятии	Люди интерпретируют информацию на основании своего опыта, положения в организационной иерархии и т.д.	<ul style="list-style-type: none"> • Конфликт между начальником отдела и техническим отделом по поводу причин выхода из строя компьютера. • Аттестационная оценка сотрудника и его руководителя

Окончание табл. 8.2

Коммуникационный барьер	Причины	Примеры
Семантика	Использование специального жаргона или диалектика	<ul style="list-style-type: none"> • Переписка между отделом продаж и конструкторским бюро. • Совещание-встреча финансового директора с начальниками цехов
Субъективная оценка	Оценка отправителя получателем на основании прошлого опыта	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие прогресса в реализации проекта из-за неэффективной коммуникации между его руководителем и группой сотрудников, считающей его некомпетентным
Навыки коммуникации	Отсутствие специального обучения	<ul style="list-style-type: none"> • Неспособность директора филиала подготовить аналитический отчет. • Невладение компьютером специалиста по продажам
Культурные различия	Различие в ценностях, традициях, воспитании	<ul style="list-style-type: none"> • Конфликт между американским руководителем и французским подчиненным, опоздавшим на 10 минут на совещание

Существует несколько хорошо апробированных стратегий, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне персонала организации. Во-первых, организации должны обратить специальное внимание на развитие коммуникационных навыков своих сотрудников. К числу наиболее важных навыков относятся: активное слушание и предоставление обратной связи. Смысл активного слушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать. Существует несколько принципов активного слушания:

— не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;

- расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия;
- нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства;
- продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику;
- быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации;
- задавать вопросы.

Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна:

- быть своевременной, т.е. не задерживаться от момента получения оригинального послания;
- содержать перефразированное оригинальное послание;
- включать уточняющие вопросы;
- не давать оценок оригинальному посланию.

Во-вторых, очень важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом. В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Помимо «ящиков для предложений» и систем типа «диалог», современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время; совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней; совместные поездки на экскурсии, пикники и т.д.

Наиболее существенными коммуникационными барьерами являются нерациональная организационная структура, информационная перегруженность, фильтрация и неадекватное техническое оснащение. Чем больше иерархических уровней в организации, тем сложнее передача информации и выше вероятность ее искажения. Также негативно сказывается на эффективности внутриорганизационной коммуникации неравенство в статусе сотрудников, находящихся на различных организационных уровнях, добавляющее к чисто техническому фактору психологические барьеры для обмена информацией. Эти барьеры особенно ощутимы

при наличии видимых символов статуса: отдельных столовых для руководства, закрытых кабинетов, персональных машин и т.д. В определенной степени негативное влияние этих факторов может быть уменьшено за счет широкого использования видеоматериалов с выступлениями руководителей, регулярных встреч с работниками всех уровней, проведения дней открытых дверей кабинетов высших руководителей, когда к ним могут прийти любые сотрудники компании; совместных обедов и ужинов. Более кардинальным методом является деиерархизация организационной структуры, т.е. сокращение числа иерархических уровней между руководителем и рядовыми исполнителями.

Информационная перегруженность может возникнуть в том случае, если организация предоставляет своим сотрудникам больше информации, чем требуется для выполнения производственных функций. Тогда сотрудники начнут использовать предназначенные для производственной деятельности ресурсы на обработку дополнительной информации. Традиционными средствами минимизации эффекта перегруженности является фильтрация информации и определение приоритетов в ее обработке. Решение этой проблемы лежит в области конструирования информационных систем, которые должны производить тот объем информации, который необходим организации — бессмысленно подготавливать и направлять руководителям подразделений многостраничные отчеты, если они не успевают их прочитать.

Фильтрация может стать и серьезным барьером внутриорганизационной коммуникации в том случае, когда информация просеивается и корректируется в интересах отдельных сотрудников, а не целей организации. Полностью избежать субъективной фильтрации не удастся ни одной организации, однако ее масштабы могут быть уменьшены за счет:

- создания атмосферы доверия в организации, прежде всего открытости руководства, выполнения обещаний, обеспечения справедливости в применении организационных процедур;

- информирования персонала о целях организации и результатах их достижения;

- выявления и наказания сотрудников, намеренно искажающих информацию, вне зависимости от занимаемой ими должности.

Таким образом, коммуникационный процесс лежит в основе функционирования любой организации и пронизывает все системы управления персоналом.

8.2. Создание корпоративной культуры

8.2.1. Основы формирования корпоративной культуры

Понятие «корпоративная культура» вошло в практику развитых стран в 1920-е гг., когда возникла необходимость формирования взаимоотношений внутри крупных компаний.

Формирование корпоративной культуры предполагает создание персоналу организации таких трудовых, социальных, бытовых, психологических и других условий, в которых он чувствовал бы себя комфортно.

Создает корпоративную культуру, как правило, формальный лидер (руководитель компании), но ее выразителям является весь персонал компании. Организаторами работы по формированию и развитию корпоративной культуры обычно становятся специалисты по управлению персоналом совместно со специалистами по связям с общественностью.

Существует много подходов к формированию корпоративной культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предложили рассматривать корпоративную культуру на основе десяти характеристик:

1. Осознание себя и своего места в организации.
2. Коммуникационная система и язык общения.
3. Внешний вид, одежда и презентация себя на работе.
4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области.
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование.
6. Взаимоотношения между людьми.
7. Ценности и нормы.
8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то.
9. Процесс развития работника и научение.
10. Трудовая этика и мотивирование.

Корпоративная культура — одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня («чи-

сто материальные»), у него возникают потребности иного плана: в достижении достойного положения в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов.

Корпоративная культура имеет свою классификацию (рис. 8.4). Каждая организация тяготеет к определенному типу корпоративной культуры.

Тип корпоративной культуры	Основные ценности корпоративной культуры
Бюрократический	<ul style="list-style-type: none"> • Систематический подход к ведению дел. • Традиции. • Следование регламенту. • Сотрудничество и единение. • Согласованность действий. • Лояльность
Органический	<ul style="list-style-type: none"> • Учет потребностей сотрудников, неформальная забота. • Увлеченность общим делом — причастность. • Ответственность. • Заинтересованность. • Преданность
Предпринимательский	<ul style="list-style-type: none"> • Инновации. • Творческий подход. • Умение рисковать. • Инициативность. • Способность сотрудников самостоятельно принимать решения
Командный	<ul style="list-style-type: none"> • Все сотрудники разделяют цели и задачи компании. • Ориентация на результат. • Здоровый формализм

Рис. 8.4. Типы корпоративной культуры

Особенности корпоративной культуры часто определяются сферой деятельности. Например, в финансовой сфере она более определена, строга, поведение сотрудников четко расписано, стиль общения — более формальный. Корпоративная культура в торговой сфере часто весьма разнообразна, самобытна; как правило, она менее определена, допускает больше вариаций в поведении, общении, стиль

общения менее формален, более демократичен; приветствуются энергичность, общительность, коммуникабельность.

Одним из важных элементов корпоративной культуры является отношение к новичкам, адаптация новичков к самой корпоративной культуре. Внедрение в нее — процесс часто сложный и болезненный. Надо не просто понять все тонкости, но и впитать их в себя. Адаптация к корпоративной культуре — один из самых сложных моментов для новых сотрудников. В некоторых компаниях специально проводятся адаптационные тренинги и иные мероприятия, направленные на адаптацию новичков.

Структура корпоративной культуры представлена на рис. 8.5.

Рассмотрим каждый элемент структуры подробнее.

Миссия любой компании — это ее социальное предназначение, то есть то, что общество ждет от функционирования данной организации, а ждет оно удовлетворения каких-либо своих потребностей. Однако, кроме внешней цели, у любой организации имеется внутренняя цель — это то, что члены данной организации хотят получить для себя в результате своей деятельности.

Хорошо сформулированная миссия способствует решению по меньшей мере трех задач управления.

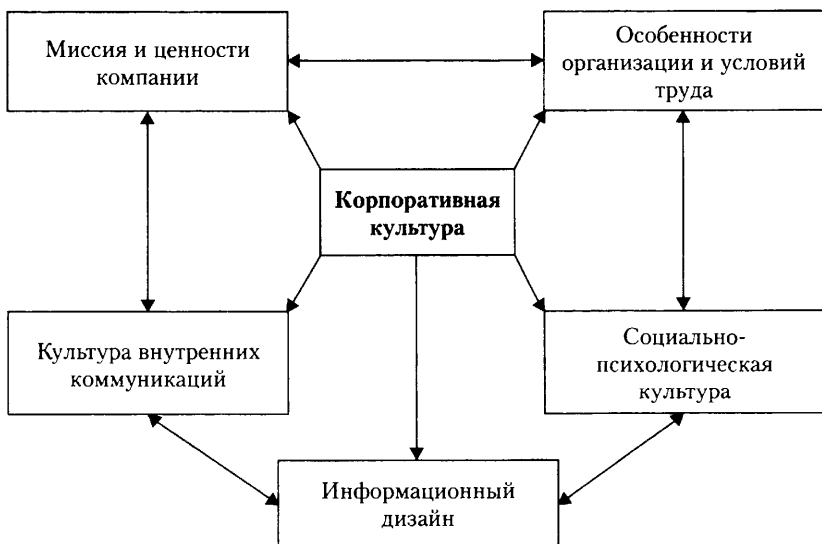


Рис. 8.5. Структура корпоративной культуры

1. Миссия заставляет руководство систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, определением возможностей и угроз и на этой основе повышать общую эффективность своей деятельности.

2. Миссия, которую знают и разделяют работники организации, способствует лучшей интеграции людей в единое целое, повышению уровня приверженности и мотивации персонала и лучшему взаимодействию между руководителями и подчиненными на разных уровнях.

3. Четко сформулированная миссия способствует формированию благоприятного имиджа организации в глазах потребителей, поставщиков, деловых партнеров и инвесторов.

Разные организации по-разному подходят к формированию своей миссии. В некоторых случаях предлагаются сжатые формулировки миссии, в других случаях они довольно подробны и структурированы. Сформулировать миссию можно, ответив на следующие вопросы: каково основное предназначение нашей организации? чего мы хотим добиться? зачем мы вышли на рынок? Например:

1) миссия «Форд Мотор компани» — постоянное улучшение наших товаров и услуг для удовлетворения запросов наших потребителей, что позволяет процветать нашему бизнесу и обеспечивать высокий доход нашим акционерам, собственникам нашего бизнеса;

2) миссия «Аптеки 36,6» — нести здоровье и красоту людям;

3) миссия ОАО «Гипросвязь СПб» определена ее основными целями и задачами, которые отражены в Концепции развития ОАО «Гипросвязь СПб», утвержденной советом директоров.

Ценности — устойчивые убеждения о предпочтении одного представления по отношению к другому. Ценности всегда предполагают выбор, и каждая компания выстраивает свою иерархию приоритетов на данный период деятельности. Например, корпорация «Перспектива» — надежность, профессионализм, успешность, открытость, содействие. Издательский дом «Абак-Пресс» — этичность и ответственность; мы убеждены, что будущее — за честными компаниями; команда.

Ценности определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности, активность и др.

Корпоративная этика является составной частью корпоративной культуры. Кодекс корпоративной этики — значимый фактор развития корпоративной культуры. Кодекс может транслировать ценности компании всем сотрудникам, регламентировать поведение сотрудников в сложных профессиональных этических ситуациях, ориентировать сотрудников на единые корпоративные цели и тем самым повышать корпоративную идентичность.

Особенности организации и условий труда выражают культуру и профессионализм руководства и подчиненных, а также определенную зрелость коллектива. Опыт показывает, что решающую роль здесь играет личность руководителя, накладывающая неповторимый отпечаток на стиль, культуру управления, режим работы, условия работы, ее ритм, распределение заданий и контроль исполнения.

Культура внутренних коммуникаций состоит из следующих элементов:

1) собрания, совещания, встречи с руководителем, являющиеся формой непосредственного общения и передачи информации;

2) информационные стенды и корпоративные издания, информирующие большое количество сотрудников, партнеров и клиентов. Корпоративные издания (журналы, газеты, бюллетени) могут быть адресованы только персоналу, только клиентам или одновременно тем и другим;

3) корпоративные праздники — торжественное награждение ветеранов, работников, достигших рекордных показателей, день рождение компании, церемонии посвящения в профессию и т.д. Такие мероприятия закрепляют нормы и ценности, которые формируются руководством компании. Например, завод «Ростсельмаш» ежегодно проводит конкурс «Лучший по профессии», в котором постоянно задействовано свыше 1,5 тыс. работников завода. Производственные соревнования, как утверждают на предприятии, являются неотъемлемой частью корпоративной культуры «Ростсельмаша».

Любые мероприятия, направленные на развитие сотрудников (обучение, отдых, праздник), влияют на корпоративную культуру компании. Деловая игра позволяет достигать широкого круга целей:

- консолидация, сплоченность;
- идентичность (принадлежность);

- информированность;
- причастность к принятию решений;
- формирование коллективного самосознания.

Результатами деловых игр являются:

- информированность;
- креатив;
- общение;
- навыки взаимодействия;
- опыт совместной деятельности;
- создание психологического климата;
- общее видение;
- понимание целей компании;
- отдых.

Все эти элементы являются инструментами развития корпоративной культуры компании. В качестве примера рассмотрим методику проведения деловой игры «Оптимизация деятельности компании».

Целью деловой игры является реализация творческого потенциала молодых сотрудников компании, расширение их видения работы компании, усиление чувства причастности к ее деятельности, развитие управленческих и лидерских качеств.

Задача: выяснение неэффективных процессов в функционировании компании и разработка планов оптимизации этих процессов.

Схема планирования игры:

Введение. Представление, знакомство.

Этап I — погружение. Системный анализ деятельности компании, схем функциональных отношений с внешними системами, актуализация всех процессов взаимодействия, обозначение главных аспектов деятельности, рассмотрение деятельности компании в разных плоскостях.

Этап II — диагностика. Выявление процессов, нуждающихся в оптимизации, их группировка по направлениям.

Этап III — проектирование. Выработка стратегии оптимизации деятельности компании по выбранным направлениям.

Этап IV — внедрение. Подготовка планов реализации стратегии, выработанной на третьем этапе.

Этап V — презентация. Защита и обсуждение проектов, их экспертиза.

Социально-психологическая культура определяет состояние межличностных и групповых отношений в компании и состоит:

1. Из социально-психологического климата, который характеризует стиль лидерства и взаимоотношений сотрудников, уровень вовлеченности персонала в деятельность компании и степень удовлетворенности ею, умение разрешать конфликты, способность доверять подчиненным, руководству и партнерам.

2. Системы мотивации и стимулирования персонала, которая предполагает набор экономических, социальных и моральных способов развития профессиональной активности.

Социально-психологический климат — социально-психологическое состояние коллектива, результат совместной деятельности людей, их межличностных отношений, детерминированных не столько объективными условиями, сколько субъективной потребностью людей в общении и ее удовлетворением. Другими словами, социально-психологический климат компании можно рассматривать как удовлетворенность или неудовлетворенность членов организации межличностными отношениями, которые проявляются как настроение и мнение коллектива, оценка условий жизни и работы персонала в коллективе. Важно учитывать факторы, определяющие социально-психологический климат коллектива: сходство или различие социально-демографических характеристик; системы ценностных ориентаций и социальных установок; психологические черты взаимодействующих работников; условия труда; культура группы и т.д.

Анализ действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил должен быть направлен в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития.

Информационный дизайн (фирменный стиль) включает в себя выработку знаков, а именно полноценную знаковую систему графических, изобразительных, словесных, звуковых и других символов организации. Прежде всего это название и его аббревиатура. Желательны их краткость и благозвучие. Элементами фирменного стиля являются: эмблема, товарный знак, фирменные цвета, слоган.

Эмблема (логотип) организации может иметь исполнение как на основе изобразительного символа (привлека-

тельный зверек, растение, здание, архитектурный или ландшафтный силуэт, фигурка, профиль и т.п.), так и на основе специально выполненного написания аббревиатуры.

Товарный знак — это утвержденное в установленном порядке оригинальное графическое изображение, являющееся фирменным знаком, эмблемой компании или маркой товара. Роль товарного знака может играть логотип или аббревиатура. Однако товарный знак, не содержащий букв, нельзя называть логотипом.

Фирменные цвета регистрируют, как правило, вместе с логотипом и товарным знаком. Используют во избежание пестроты не более трех цветов.

Слоган — это постоянный рекламный лозунг.

Следует учитывать оформительский дизайн, который предполагает хорошо продуманное оформление внутренних помещений, рабочих мест, приемных. Речь идет не только об интерьере, мебели, оборудовании и оргтехнике. Важно, например, чтобы посетитель или начинающий работник легко ориентировались во внутренних помещениях. Поэтому очень полезно продумать систему указателей, с помощью которых можно было легко ориентироваться в коридорах и помещениях.

В российских компаниях стали серьезнее относиться к тому, как выглядит персонал. Понятие «дресс-код» за последние десять лет прочно вошло в русский язык. Под дресс-кодом понимают требования к внешнему виду, которые предъявляет администрация к сотрудникам компании. Внешний вид и одежда на работе перестают быть личным делом сотрудников. Каждый работник должен учитывать не только личный комфорт, но и репутацию компании.

Очень хорошее впечатление производит единая форма одежды. Это показывает и состоятельность компании, и организованность, подтянутость всей команды. Униформа помогает отличить работников от посетителей.

Хорошо читаемые бейджи с именами и должностями их носителей облегчают клиентам контакт с незнакомыми сотрудниками.

Корпоративная культура представляет собой комплекс вырабатываемых и признаваемых коллективом компании социальных норм, установок, ориентаций, стереотипов поведения, верований, обычаев, которые заставляют человека, группу вести себя в тех или иных ситуациях определенным

образом. Корпоративная культура компании должна быть оформлена документом.

Каждая компания определяет собственные задачи, для решения которых она намерена использовать такой инструмент, как Положение о корпоративной культуре.

Например, в ОАО МГТС с 2008 г. вступил в силу «Кодекс корпоративной этики работников». Разрабатывался документ департаментом по работе с персоналом и имеет следующую структуру:

1. Этические стандарты корпоративного поведения при взаимоотношениях с клиентами и деловыми партнерами.

2. Этические стандарты внутренних коммуникаций.

3. Защита интересов ОАО МГТС.

4. Корпоративный деловой этикет.

5. Соблюдение кодекса.

Но создание положения, естественно, не ограничивается только написанием текста документа. Существует специфика исполнения подобных документов: заставить исполнять Положение о корпоративной культуре нельзя. Поэтому для того, чтобы оно действительно работало, еще на этапе его создания необходимо предусмотреть процедуры, включающие в процесс разработки документа по возможности всех сотрудников организации. Только при условии принятия каждым сотрудником Положения о корпоративной культуре оно будет реально исполняться.

8.2.2. Укрепление корпоративной культуры в организации

Руководство организации стремится использовать корпоративную культуру как фактор повышения конкурентоспособности. Таким образом, корпоративная культура может являться важным инструментом управления персоналом.

Инструмент управления персоналом — это воздействие на управляемый персонал, обеспечивающее такое поведение этого персонала, которое позволяет достигать цели управления. Поэтому важно регулярно и целенаправленно заниматься поддержкой благоприятного социально-психологического климата, постоянно искать новые идеи. Рассмотрим подходы к укреплению корпоративной культуры в организации.

1. *Лояльность с первых шагов.*

Очень важно, чтобы новые сотрудники как можно быстрее почувствовали себя частью команды, влились в коллектив, поняли, что новая работа престижна и интересна. Для новичков появление на новом месте, среди незнакомых людей — большой стресс, поэтому важно помочь им сразу освоиться. Непосредственный руководитель должен встретить нового сотрудника, провести его по офису, познакомить с коллегами. Идеальным средством донесения необходимой информации о компании является вводная лекция, на которой менеджер по персоналу или внутренним коммуникациям расскажет о миссии компании, истории, менеджменте, структуре, позиции на рынке, достижениях и планах на будущее. Во многих организациях «новобранцу» просто выдают брошюру о компании и надеются, что он прочитает все сам. Это неправильно. Во-первых, люди не очень любят читать, иногда на это не хватает времени. Во-вторых, важна эмоциональная составляющая: если лектор полон энтузиазма, сам гордится своей работой и разделяет ценности компании, то это чувство переносится на слушателей.

2. *Информированность персонала.*

Для сотрудников любой организации очень важно испытывать чувство причастности, владеть информацией, принимать участие в обсуждении важных вопросов. Если людям не хватает информации о том, что происходит в компании, если для них неясны будущее организации и ее позиция на рынке, они начинают нервничать и распространять слухи о неустойчивости компании на рынке.

Достаточное количество информации — ключ к лояльности сотрудников. Есть разные способы информирования. Это могут быть новости на корпоративном сайте (информационных поводов более чем достаточно в любой, даже совсем небольшой, компании: состоялся успешный проект, кто-то поднялся по карьерной лестнице, о нас пишут в прессе и т.п.; главное — новости должны обновляться каждый день или даже несколько раз в день, чтобы сотрудники привыкали использовать сайт как источник информации), письма руководства компании о стратегических планах (идеально — раз в квартал), форум по офисным вопросам (его может вести на корпоративном сайте офис-менеджер).

3. *Обратная связь с сотрудниками.*

Для получения откликов от сотрудников действенным каналом может стать анонимное анкетирование. Благодаря

ему персонал реально может влиять на ситуацию, заявлять о проблемах, предлагать пути их решения (например, в анкеты включается вопрос: «Что бы вы сделали, если бы были руководителем компании?»). Результаты анкетирования обязательно публикуются на корпоративном сайте, затем составляется план действий по устранению проблем, заявленных в анкетах, используются наиболее интересные идеи, высказанные сотрудниками.

4. Грамотное корпоративное мероприятие.

У каждого человека есть потребность в принадлежности к той или иной социальной группе, желание стать признанным членом сообщества, говорить «мы» и с гордостью осознавать себя частью команды единомышленников. Сплотить и объединить рабочий коллектив помогают разнообразные корпоративные мероприятия. Главное — подойти к их организации творчески, избежать казенности.

Во-первых, корпоративная вечеринка должна проходить в форме фуршета, а не банкета. На банкете люди часто усаживаются за столы группами по принципу «кто с кем дружит» и продолжают «вариться в собственном соку». Новенькие страшно стесняются и не знают, за чей стол лучше подсесть. Начальство важно сидит за отдельным столом, а то и в отдельном кабинете. Столы большие, музыка гремит, поговорить можно разве что с соседом. Какое уж тут сплочение коллектива? Гораздо легче и эффективнее организовать общение сотрудников на фуршетах. Люди постоянно меняются местами, перемещаются, активно контактируют, знакомятся. Топ-менеджеры вместе со всеми активно участвуют в общении.

Во-вторых, если перед вами стоит задача сплотить коллектив, никогда не приглашайте на праздник родственников сотрудников. Если человек приходит на мероприятие с супругом или, еще хуже, с детьми, он гарантированно будет общаться только с ними. Контакт с коллегами будет сведен к минимуму. Результат — коллектив скорее разобщен, чем сплочен.

В-третьих, лучше отказаться от приглашения на праздники популярных певцов, чтобы сотрудники больше общались друг с другом, а не смотрели на артистов. Гораздо интереснее организовать мероприятие самим, активно привлекая к этому процессу всех желающих. Сотрудники сами могут организовать конкурсы, концертные номера, выступ-

пить в роли ведущих. Причем руководство должно принимать самое активное участие в программе.

5. Спортивные мероприятия.

Регулярные спортивные мероприятия — еще один хороший способ сплотить коллектив. Всеми любимые командные игры (футбол, волейбол, баскетбол) можно провести на арендованной поблизости от офиса спортивной площадке или спортзале. Еще интереснее провести игру против команды партнеров или клиентов. Перед каждым спортивным мероприятием необходимо устроить мощную PR-кампанию, чтобы призвать игроков формировать команды, а тех, у кого по физкультуре была двойка, — собирать болельщиков и готовить речевки, дудки, флаги.

На корпоративном сайте нужно регулярно помещать новости о подготовке к мероприятию, а также полезно постоянно поднимать эту тему «в кулуарах»: на кухне или в курилке. Такие мероприятия не надо превращать в обязательные для всех сотрудников. Даже если на первом мероприятии было мало желающих, то на следующем их будет гораздо больше.

6. Публичное признание заслуг персонала.

Ощущая себя частью прекрасного коллектива, работник тем не менее стремится быть индивидуальностью, хочет, чтобы его ценили. Здесь очень важно, чтобы отличившийся сотрудник обязательно услышал похвалу и слова благодарности от руководителя, а также получил знаки одобрения и уважения от коллег. Прекрасно, если менеджер по персоналу держит руку на пульсе и каждый раз вывешивает на внутренний сайт новость о достижениях того или иного сотрудника. Это можно делать в виде мини-интервью с героем дня. Человек, получивший положительную оценку своих усилий, стремится работать еще лучше. И наоборот, человек, усилий которого никто не заметил, разочаровывается вплоть до стремления покинуть компанию.

Кульминацией оценки достижений является церемония награждения на новогоднем вечере, во время которого называются лучшие сотрудники по разным номинациям. Перед вручением приза необходимо объяснить, на основании каких критериев победитель заслужил свое звание. Критерии должны быть предельно четкими, конкретными. Это дает возможность всем сотрудникам определить для себя планку, понять, что нужно делать, чтобы стать лучшим.

7. Самореализация сотрудников.

Чтобы у работника не было желания покинуть организацию, ему нужно четко объяснить, какие у него есть перспективы, как он может выстраивать свою карьеру. Важно, чтобы в компании не было препятствий для продвижения сотрудников и была налажена система информирования об открытых вакансиях. Еще на стадии собеседования полезно объяснить кандидатам, каких людей ценят в организации (например, тех, кто активно развивается, знает, чего хочет). Сейчас многие компании целенаправленно занимаются обучением сотрудников — организуют тренинги, семинары, лекции. Помимо организации такого корпоративного обучения необходимо развивать в сотрудниках и тягу к самообучению, саморазвитию.

Таким образом, корпоративная культура как инструмент управления персоналом отражает включение персонала в систему управления организацией.

8.3. Этика деловых отношений

8.3.1. Профессиональная этика

Деловая этика в широком смысле — совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления. Она включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

Общей основой профессиональной этики служит понимание труда как нравственной ценности. Ценности — это представления о должном. Именно эта область сознания человека труднее всего поддается внешней регламентации и зависит от личных предпочтений индивида. Человек вынужден трудиться независимо от того, считает ли он труд ценностью, хотя может избежать этого. Труд становится моральной ценностью, если воспринимается не только как источник средств существования.

Слово «профессия» (в пер. с лат. — объявляю своим делом) означает, что для каждого человека труд выступа-

ет в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки. Из ряда факторов, определяющих выбор профессии, — наличие способностей и индивидуальная склонность к определенному виду деятельности, высокая оплата, престиж профессии, семейные традиции, социальная среда — любой может стать решающим, а понятие «призвание» является синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности своим делом.

Индивидуальная мораль в профессиональной сфере предполагает также осознание профессионального долга.

Достижение успеха в любой профессии неизбежно связано с определенным самоограничением, без чего невозможна профессиональная реализация личности.

Самоограничение выражается в стремлении выработать в себе такие качества, как дисциплинированность, организованность, четкость, деловитость, упорство, сдержанность.

Профессиональная этика представляет собой систему моральных принципов, норм и правил поведения специалиста с учетом особенностей его профессиональной деятельности и конкретной ситуации. Содержание любой профессиональной этики складывается из общего и частного.

Общие принципы профессиональной этики, базирующиеся на общечеловеческих нормах морали, предполагают: а) профессиональную солидарность (иногда перерождающуюся в корпоративность); б) особое понимание долга и чести; в) особую форму ответственности, обусловленную предметом и родом деятельности. Частные принципы вытекают из конкретных условий, содержания и специфики той или иной профессии и выражаются в основном в моральных кодексах — требованиях по отношению к специалистам.

Профессиональная этика, как правило, касается лишь тех видов профессиональной деятельности, в которых наличествует разного рода зависимость людей от действий профессионала, т.е. последствия или процессы этих действий оказывают особое влияние на жизнь и судьбы других людей. В связи с этим выделяются традиционные виды профессиональной этики, такие как педагогическая, медицинская, юридическая, этика ученого и т.д.

Каждый вид профессиональной этики определяется своеобразием профессиональной деятельности, имеет свои специфические аспекты в реализации норм и принципов морали и в совокупности составляет профессиональный кодекс морали.

Профессиональная этика не является следствием неравенства в степени моральности различных профессиональных групп. Но к некоторым видам профессиональной деятельности общество предъявляет повышенные моральные требования. Есть такие профессиональные сферы, в которых сам процесс труда основывается на высокой согласованности действий его участников, обостряя потребность в солидарном поведении. Уделяется особое внимание моральным качествам работников тех профессий, которые связаны с правом распоряжаться жизнью людей, значительными материальными ценностями, работников некоторых профессий из сфер услуг, транспорта, управления, здравоохранения, воспитания и т.д.

Профессиональная этика, возникнув первоначально как проявление повседневного, обыденного морального сознания, в дальнейшем уже развивалась на основе обобщенной практики поведения представителей каждой профессиональной группы. Эти обобщения суммировались как в писаных и неписаных кодексах поведения различных профессиональных групп, так и в форме теоретических выводов, что свидетельствовало о переходе от обыденного к теоретическому сознанию в сфере профессиональной морали.

8.3.2. Деловой этикет

Деловой этикет — важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека. Значение его — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать.

Этикет (в пер. с франц. *etiquette*) означает установленный порядок поведения чего-либо. Этикет предписывает нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах и т.д. Он представляет собой систему детально разработанных правил, включающих формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, культуру речи и умения вести беседу, правила поведения за столом, поздравления, подарки и т.д.

Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя имеют и некоторые национальные и корпоративные особенности.

В организации деловой этикет зависит от того, какой стиль делового общения и руководства (авторитарный, демократический, либеральный или попустительский) характерен для делового общения в организации в целом, а также

от деятельности организации, от вкусов ее руководства и от традиций.

Приведем шесть основных заповедей делового этикета, сформулированных американской исследовательницей, социологом, пропагандистом правил вежливости в деловом общении Джен Ягер.

1. Делайте все вовремя!

Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Прийти вовремя — иногда значит прийти не слишком рано, не раньше своего начальства. Главное в вашем дневном расписании — прийти вовремя утром. Если вдруг случится так, что вам необходимо задержаться и вы знаете об этом заранее, позвоните в офис и пусть ваш секретарь или кто-нибудь из начальства обязательно будет в курсе дела.

Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют добавлять лишних 25% на тот срок, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы. Вспомните закон Мерфи: все дела занимают больше времени, чем вам кажется, а все помехи, какие могут возникнуть, обязательно возникают. Так что выделяйте время с запасом на те трудности, что поддаются прогнозированию.

2. Не болтайте лишнего!

Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера.

Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!

Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придирается к вам, это неважно: все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Достичь вершины вам позволит только дружелюбное отношение к окружающим (что вовсе не означает дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы). Если все вокруг твердят, что вы умеете понравиться, значит, вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности — искусство сказать то, что нужно. Вам надо придерживаться того же принципа в своих поступках, а они отражаются в ваших речах.

4. Думайте о других, а не только о себе!

Какое бы дело вы ни делали, потребность выяснить точку зрения клиента или покупателя позволит вам выдвинуться практически в любой отрасли экономики — от промышленности и издательского дела до медицины и телекоммуникаций. Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Не начинайте сразу огрызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы; покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. Одевайтесь как положено!

Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, — прежде всего вы должны стремиться вписаться в ваше окружение на службе, а внутри этого окружения — в контингент работников вашего уровня. Некоторые специалисты советуют одеваться на работу так, как вам хочется, а не «как положено», но этому совету лучше не следовать. На каких бы ролях ни находились вы в фирме сейчас, вам надо «вписаться», но при этом вы должны выглядеть самым лучшим образом, т.е. одеваться со вкусом, подбирать цветовую гамму к лицу, тщательно подбирать аксессуары: от туфель до галстуков.

6. Говорите и пишите правильно!

Что значит правильно пользоваться устным и письменным словом? Это значит, что все произносимое, а равно и написанное вами — будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок. Следите за тем, чтобы никогда не употреблять бранных слов: может случиться, что разговор, на ваш взгляд, совершенно приватный, невольно услышит человек, от мнения которого зависит вся ваша карьера. Если по каким-либо причинам вы повторяете скверные слова, употребленные третьим лицом — в качестве цитаты или при разборе какой-то ситуации, не произносите самого бранного слова. Существуют способы указать, что в тексте опущено бранное слово, например произносится термин «эксплетив».

8.3.3. Стиль руководства

Эффективность и комфортность делового общения в коллективе в огромной степени зависят от ее руководителя, точнее, от практикуемого им стиля руководства. Научиться понимать его природу и заранее принимать необходимые меры в виде коррекции стиля руководства — задача непростая, но вполне разрешимая, особенно если прислушаться к рекомендациям специалистов.

Стиль руководства — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства:

- директивный стиль (авторитарный);
- демократический стиль (коллегиальный);
- либеральный стиль (попустительский или анархический).

Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме

просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и другие факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Причинами разделения стилей руководства могут быть личные особенности и темперамент.

Устойчивая психологическая ориентация ключевых фигур компании является определяющей для общего стиля организации. Чем сильнее личность первого лица, тем больше его поведение отражается на культуре, структуре и стратегии компании.

Консалтинговая компания Нау/МсВер провела одно из первых количественных исследований связи между стилем руководства компанией, составляющими организационного климата и, как следствие, результативностью.

Работая с базой данных, охватывающей около 20 тысяч топ-менеджеров из разных стран, исследователи выявили шесть стилей руководства: принуждающий, авторитетный, отеческий, демократичный, эталонный и наставнический (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Шесть стилей управления по Д. Голману

Стиль	Принуждающий	Авторитетный	Отеческий	Демократичный	Эталонный	Наставнический
Особенность	Лидер требует беспрекословного повиновения	Лидер мобилизует подчиненных на достижение цели	Лидер создает атмосферу мира и согласия	Лидер вовлекает всех в работу и добивается консенсуса	Лидер требует от людей высоких достижений	Лидер готовит подчиненных к будущим свершениям
Девиз	Делай, как я сказал!	Иди за мной!	Главное — люди!	Хочу узнать ваше мнение!	Делай как я!	Попробуй так!
Особенности эмоционального интеллекта	Ориентация на достижения, инициатива, самоконтроль	Уверенность в себе, соперничество, инновационность	Соперничество, выстраивание связей, коммуникация	Сотрудничество, командная работа, коммуникация	Ответственность, ориентация на результат, инициативность	Помощь другим, соперничество, самоконтроль
Подходящие ситуации	Кризис, необходимость реорганизации, работа с трудными подчиненными	Реформа, требующая нового подхода, необходимость задать четкое направление	Улаживание трений в команде, мотивация людей в моменты стресса	Привлечение людей к участию в проекте, достижение консенсуса, мотивация звезд	Необходимость быстро добиться успеха при наличии квалифицированной команды	Необходимая помощь людям повысить продуктивность работы
Общее влияние на климат	Отрицательное	Сильнейшее положительное	Положительное	Положительное	Отрицательное	Положительное

Источник: Goleman, D. *Leadership That Gets Results* // *Harvard Business Review*. 2000. March – April.

Цифры, приведенные в табл. 8.4, отражают корреляцию между конкретными стилями и отдельными составляющими организационного климата. Так, видно, что принуждающий и демократичный стили одинаково воздействуют на гибкость, но в первом случае это влияние отрицательное (коэффициент $-0,28$), а во втором — положительное ($0,28$). Авторитетный стиль сильно и положительно коррелирован с пониманием адекватности вознаграждения ($0,54$), а его положительное влияние на чувство ответственности невелико ($0,21$).

Таблица 8.4

**Зависимость организационного климата от стилей
руководства по результатам исследования**

Стиль	При- нужда- ющий	Авто- ритет- ный	Отече- ский	Демо- крати- чный	Эта- лон- ный	Настав- ничес- кий
Гибкость	$-0,28$	$0,32$	$0,27$	$0,28$	$-0,07$	$0,17$
Ответствен- ность	$-0,37$	$0,21$	$0,16$	$0,23$	$0,04$	$0,08$
Стандарты	$0,02$	$0,38$	$0,31$	$0,22$	$-0,27$	$0,39$
Вознаграж- дение	$-0,18$	$0,54$	$0,48$	$0,42$	$-0,29$	$0,43$
Ясность	$-0,11$	$0,44$	$0,37$	$0,35$	$-0,28$	$0,38$
Цели и ценности	$-0,13$	$0,35$	$0,34$	$0,26$	$-0,20$	$0,27$
Совокупное влияние	$-0,26$	$0,54$	$0,46$	$0,43$	$-0,25$	$0,42$

Источник: Goleman, D. Leadership That Gets Results // Harvard Business Review. 2000. March – April.

В итоге можно сделать вывод, что авторитетный стиль в целом оказывает на климат наибольшее положительное влияние, лишь немного уступают ему в этом три других стиля — отеческий, демократичный и наставнический. В то же время данные исследования показывают, что ни один из стилей не следует применять в качестве единственного инструмента, каждый из них может пригодиться в какой-то ситуации хотя бы на короткое время.

К важнейшим результатам исследования можно отнести и выявление связи между климатом и показателями результативности. Наилучшие результаты продемонстрировали те руководители, стиль которых благотворно сказывался на климате в организации.

Данное исследование является своеобразным гимном контекстуальному подходу к менеджменту. Чем больше стилей в арсенале руководителя, тем лучше — это один из ключевых выводов. Самый благоприятный климат и самые высокие показатели производительности зафиксированы в тех организациях, руководители которых владеют четырьмя и более стилями, прежде всего авторитетным, демократичным, отеческим и наставническим. Эффективные руководители легко переключаются с одного стиля на другой в зависимости от ситуации. Более того, в каждый конкретный момент они не выбирают стиль управления механически из какого-то реестра — у них это получается естественно и гармонично. Такие менеджеры тонко чувствуют реакцию окружающих и достигают наилучших результатов, гибко, интуитивно приспособив свой стиль к тем или иным обстоятельствам.

Интересной представляется типология руководителей, разработанная немецким психологом Михаэлем Эйхбергером, которая поможет персоналу адаптироваться к каждому из представленных стилей. М. Эйхбергер выделяет мужские и женские типы руководителей.

1. «Деспот».

Он характеризуется «умением» компрометировать своих подчиненных перед большим собранием. Как, правило, за его авторитарным стилем кроется одиночество, комплекс собственной неполноценности или чрезмерная требовательность. Свои недостатки он тщательно маскирует преувеличенной строгостью. Существуют две возможности сотрудничества с таким шефом без вреда для собственного здоровья: спастись от него бегством или не пропускать через сердце его едкие замечания.

На что обратить внимание? Помните, что вы имеете дело со слабой, не уверенной в себе личностью. Избегайте провокационных высказываний типа «Руководить может не каждый». Даже если вам будет нелегко, постарайтесь, чтобы ваш противник почувствовал, что он «король» в ваших глазах.

Что обижает шефа? Высказывания, подобные «А я все же прав», могут вывести его из себя.

Как привлечь его внимание к своим способностям? Это не так-то просто. Лучше всего — результатом собственных действий.

Как отстаивать свои идеи и интересы? Деловой аргументацией. Если в ответ на вас накричат или оскорбят, ни в коем случае не показывайте своих обиженных чувств. Давший волю слезам проигрывает.

II. «Патриарх».

«Патриарх» твердо уверен в том, что только он один знает, что хорошо для фирмы. От своих подчиненных он ожидает беспрекословного принятия предложенного им направления марша. Несмотря на авторитарный стиль руководства, шеф пользуется признанием и даже любовью в коллективе. Его ценят за профессиональную компетенцию и заботу. «Патриарх» знает о проблемах своих сотрудников, принимая участие в их решении советом и делом.

На что обратить внимание? Вы польстите отеческому инстинкту шефа, спрашивая его совета по какому-либо важному для вас вопросу.

Что обижает шефа? Ваши действия по собственному усмотрению, без предварительного совета с ним.

Как привлечь его внимание к своим способностям? Добиваясь большего, чем вам положено на профессиональном поприще. Предложите свои услуги в составлении документа, вместо того чтобы ждать диктовки. Проект документа оставьте шефу на рассмотрение. Освободив шефа от этого дела, вы все же не перешагнете через его «я».

Как отстаивать свои идеи и интересы? Шеф-патриарх верит только в свои идеи. Ваши идеи увидят свет, только если вы будете играть роль его разумного ученика. Представьте собственные идеи как логическое развитие его мыслей.

III. «Борец-одиночка».

Этот шеф отгораживается от окружающих плотной завесой. Он неохотно и крайне экономно выдает любую, даже нужную информацию, иногда довольно противоречивую.

На что обратить внимание? Часто этот шеф бывает экспертом в своей отрасли. «Борец-одиночка» укрепляет кабинет строгой секретаршей и дубовыми дверями. Поэтому не стоит его беспокоить по каждой мелочи. Объяснения, предоставленные ему через секретаршу в письменном виде,

будут эффективнее часовой беседы с ним. Если же контакта «за глаза» не хватит для урегулирования проблемы, уточните у секретаря удобное для шефа время для личной беседы.

Что обижает шефа? Постоянные навязывания беседы и слишком длинные переговоры. Высказывания вслух о его невозможных методах руководства.

Как привлечь его внимание к своим способностям? Усердной работой, но без внешних проявлений радости по поводу успеха. На одной из личных бесед сдержанно напомните шефу о достигнутом вами успехе, спросите его: «Что вы думаете относительно моего доклада?».

Как отстоять свои идеи и интересы? Представляя свои хорошо продуманные и точно сформулированные предложения. Покажите себя человеком, занимающимся большой работой.

IV. «Железная леди».

Она холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо знает о своей силе. Она отвергает дискуссии и совещания как неэффективное и отнимающее время средство. Кто не приносит ожидаемого успеха, получает от нее выговор.

На что обратить внимание? Железная леди ожидает от своего окружения дисциплины и лояльности. Будучи женщиной-руководителем, она считает, что управлять коллективом сможет только с помощью жесткости и неуступчивости.

Что обижает шефа? Отказ следовать ее приказам. Кто халтурит, надеясь на женское снисхождение, бросает себя в омут. Штрафников наказывают на полную катушку.

Как привлечь ее внимание к своим способностям? Только производственными успехами. Честолюбие и профессионализм импонирует ей. Если вы посещаете какие-либо курсы, покажите ей соответствующее удостоверение.

Как отстоять свои интересы и идеи? Будьте максимально самоуверенны. Если шеф выдвинул против вас несправедливое обвинение, деловым тоном незамедлительно опровергните его. Ни в коем случае не пускайтесь в полемику. Дайте почувствовать ей, что вы стоите за ее спиной, не ограниченные никакими рамками и уверенные в своем профессионализме.

V. «Старшая сестра».

Она практикует повсеместно цитируемый «женский стиль руководства», обожая дискуссии и коллективную

работу. Будучи сама сильной личностью, она любит, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. Старшая сестра считает разумеющимся оказывать покровительство своим подчиненным, что, впрочем, в конечном итоге только благоприятно сказывается на работе всей фирмы. Она ожидает от подчиненных абсолютной отдачи работе.

На что обратить внимание? Для нее важна не только деловая, но и социальная компетенция. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды.

Что обижает шефа? Интриги сотрудников, отлынивание от работы в коллективе, равно как и перекалывание ответственности на плечи другого, способны довести ее до белого каления.

Как привлечь ее внимание к своим способностям? На общих собраниях коллектива, совещаниях выдвигайте и совершенствуйте интересные идеи и предложения. Расскажите о том, как вам удалось повысить производительность труда, приобрести нового постоянного клиента для фирмы или самому починить компьютер.

Как отстоять свои интересы и идеи: дискуссии и деловые совещания служат движущей силой для ее команды. Найдите лучшие аргументы. Критику в адрес своей работы никогда не воспринимайте как критику собственной личности. Она считает обычным делом говорить о слабых сторонах своих подчиненных, не имея в виду их личные качества и не желая никого обидеть.

На практике часто можно услышать то, что руководитель обладает харизмой. Рассмотрим, как же определить руководителя, обладающего харизмой.

Харизма — способность убеждать и вести за собой. Это качество, несомненно, важное и нужное для любого менеджера. Определить, есть ли у человека харизма, можно по двум конкретным способностям: умению убеждать и умению побуждать.

Харизма — относительное качество, которое сложно измерить. Это потенциал личности, который актуален для определенного круга людей. Харизма — это сумма многих слагаемых. Здесь необходимо обладать хорошими профессиональными качествами, иметь опыт работы, качественное образование, а также резко повысить навыки в таких областях, как психологические, коммуникативные. Для оценки харизматических качеств руководителя, подчиненного, коллеги можно использовать тест, приведенный в табл. 8.5.

Таблица 8.5

Лист оценки харизматических качеств сотрудника

Умение		Оценка	
Убеждать	Умеет подводить оппонента к нужно- му для себя заключению	Да	Нет
	Эффективно использует риториче- ские приемы, мимику, жесты	Да	Нет
	Приводит убедительные аргументы	Да	Нет
	Умеет находить слова в любых ситуа- циях	Да	Нет
	Всегда сохраняет за собой инициати- ву в общении	Да	Нет
Побуждать	Любит произносить речи	Да	Нет
	Обладает командным голосом	Да	Нет
	Часто бывает организатором смелых начинаний	Да	Нет
	Не терпит, чтобы дела решались сами по себе	Да	Нет
	Умеет организовывать команду для достижения цели	Да	Нет

Ответ «да» оценивается в 10 харизматических процен-
тов. Чем выше процент, тем ярче выражены харизматиче-
ские качества у человека.

Следует учитывать, что харизма — понятие относитель-
ное. Всегда будет существовать аудитория, для которой
данный руководитель не будет харизматическим лидером.
Задача лидера — стремиться к тому, чтобы таких аудиторий
было как можно меньше, а не останавливаться на неудачах.
Для того чтобы избежать большинства ошибок, руководи-
телю необходима консультационная поддержка.

Вопросы, задания и тесты

1. Дайте характеристику понятию «коммуникации».
2. В чем заключается содержание этапов коммуникационного процесса?

3. Какие формы коммуникации вы знаете? Каковы их особенности?
4. В чем заключается эффективность внутрикорпоративных коммуникаций?
5. На основании каких характеристик предлагается рассматривать корпоративную культуру?
6. В чем состоит необходимость создания корпоративной культуры в организации?
7. Какую классификацию имеет корпоративная культура?
8. Дайте характеристику элементов структуры корпоративной культуры.
9. Каковы особенности корпоративной культуры в вашей организации?
10. Назовите основные подходы к укреплению корпоративной культуры в организации.
11. Что включает в себя понятие профессиональной этики?
12. Назовите основные заповеди делового этикета.
13. Какой стиль руководства у вашего руководителя и чем этот стиль можно обосновать?
14. Корпоративную культуру организации создает:
 - а) персонал организации;
 - б) вышестоящая организация;
 - в) руководитель организации.
15. Внутренние коммуникации — это:
 - а) обмен информацией между организацией и ее внешней средой;
 - б) осуществление информационных обменов между элементами организации.
16. Что не относится к основным средствам вербальных коммуникаций?
 - а) доклад; б) положения;
 - в) жесты; г) проявление эмоций;
 - д) сообщения.
17. Определите порядок этапов формирования корпоративной культуры организации:
 - а) разработка информационного дизайна;
 - б) определение миссии организации;
 - в) формирование традиций организации;
 - г) особенности организации и условий труда.
18. Что из перечисленного не является элементом корпоративного стиля организации?
 - а) корпоративные предпочтения в одежде;
 - б) понимание целей организации;
 - в) профессиональная лексика и условные обозначения;
 - г) организация рабочего времени персонала.

19. Проведите анализ состояния корпоративной культуры в организации.

20. Для проведения анализа состояния внутрикорпоративной культуры в вашей организации предлагается ответить на следующие вопросы анкеты:

Вопросы к сотрудникам компании	Всегда	Часто	Иногда	Нет
1. Доверяете ли вы руководителю фирмы?				
2. Доверит ли вам руководитель фирмы самостоятельно выполнить ответственную работу?				
3. Поддерживают ли большинство сотрудников нововведения руководства?				
4. Является ли ваш руководитель примером для подражания?				
5. Всегда ли сотрудники открыто высказывают свое мнение о руководстве?				
6. Быстро ли улаживаются возникающие конфликты?				
7. Чувствуете ли вы поддержку своих сослуживцев и руководства, когда у вас бывают трудности?				
8. Возможно ли в вашей организации получить повышение за 3–5 лет эффективной работы?				
9. Справедливо ли оплачивают труд работников?				
10. Обучают ли персонал за счет организации?				
11. Всегда ли вы получаете необходимую информацию для выполнения своей работы?				
12. Устраивает ли вас рабочее место?				
13. Пропагандирует ли компания корпоративный стиль?				

Вопросы к сотрудникам компании	Всегда	Часто	Иногда	Нет
14. Уверены ли вы в том, что большинство сотрудников компании ведет здоровый образ жизни?				
15. Нравится ли вам, как организовано питание в компании?				
16. Всегда ли сотрудники компании могут получить своевременно медицинскую помощь?				
17. Испытываете ли вы чувство гордости за свою компанию и сослуживцев?				
18. Всегда ли поддерживаются в компании сложившиеся хорошие традиции?				
19. Получаете ли вы подарки и поощрения от руководства за отличную работу?				
20. Интересно ли вам участвовать в корпоративных мероприятиях?				

Подсчитайте баллы и оцените результат.

За ответ «всегда» — 3 балла, «часто» — 2 балла, «иногда» — 1 балл, «нет» — 0 баллов.

Если вы набрали 60—50 баллов, в вашей организации все в порядке, остается только поддерживать сложившуюся корпоративную культуру и не сдавать позиций.

Если вы набрали 50—30 баллов, есть некоторые недоработки в этой области, но, скорее всего, менеджеры компании смогут справиться с ними своими силами.

Если же ваш результат меньше 30 баллов, лучше будет поручить создание корпоративной культуры в вашей организации внешним консультантам.

Глава 9

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

После изучения главы 9 обучающийся должен:

знать

- основные понятия и инструменты оценочных процедур;
- виды оценочных шкал и порядок их использования;

уметь

- применять на практике определенные методы оценки персонала;
- определять эффективность применяемых методов оценки;

владеть

- методикой оценки персонала;
 - основами трудового законодательства в области оценки персонала.
-

9.1. Роль оценки персонала в системе управления персоналом

9.1.1. Понятие оценки персонала

Оценка персонала в организации в той или иной форме существовала всегда. Однако не всегда она выполняется четко и неформально. Грамотно проведенная оценка является эффективным инструментом, позволяющим выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития для повышения прибыльности бизнеса. **Оценка персонала** — это система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал в рамках развития организации. Традиционно в организациях под оценкой персонала понимается аттестация работников. Оценка — более широкое понятие, чем аттестация персонала. Оценка может быть формальной и неформальной. Она может

осуществляться как регулярно, так и нерегулярно в зависимости от конкретных потребностей организации. При оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнить можно только то, насколько один работник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Цели оценки могут быть разными: оценка соответствия занимаемой должности, результата работы, личных особенностей, влияющих на результат труда, оценка кадрового резерва и потенциала сотрудников.

Мотивационная составляющая оценки персонала дает возможность работнику получить обратную связь по итогам своей работы, что является насущной потребностью каждого сотрудника.

Информационная составляющая важна для разъяснения каждому сотруднику его роли в компании, она позволяет увидеть, как результат его работы вписывается в общий результат организации.

Одной из важнейших проблем оценки и, вероятнее всего, причиной ошибок в работе менеджера по персоналу является ее субъективность. Но, с другой стороны, рабочие отношения между людьми в любой профессиональной деятельности также не лишены субъективности, так как у каждого сотрудника существуют мотивы, эмоции, стремления, личностные характеристики. Эффективность такой процедуры, как оценка персонала, зависит от профессионализма HR-менеджера. Важно адекватно оценить как профессиональные, так и личностные качества сотрудника, избегая при этом излишнего субъективизма. Для получения такой оценки необходимы определенные требования к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

1) **объективно**: вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;

2) **надежно**: относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

3) **достоверно** в отношении деятельности: оцениваться должен реальный уровень владения навыками, насколько успешно человек справляется со своим делом;

4) **с возможностью прогноза**: оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

5) **комплексно**: оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом.

Процесс оценивания и **критерии оценки должны быть доступны** не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым.

Критерии оценки должны описываться в соответствии **с реальностью**: слишком завышенные требования так же опасны, как и слишком заниженные.

Проведение оценочных мероприятий не только не должно дезорганизовывать работу коллектива, но встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально **способствовать ее развитию и совершенствованию**.

Одновременно с аттестацией (оценкой) персонала желательно проводить аттестацию рабочих мест по условиям труда. В соответствии со ст. 209 ТК РФ приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31.08.2007 № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» с 01.09.2008 введен «Порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда».

Аттестации рабочих мест по условиям труда подлежат все имеющиеся в организации рабочие места. Аттестация рабочих мест по условиям труда предполагает проведение оценки условий труда на рабочих местах в целях выявления вредных и (или) опасных производственных факторов и осуществления мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда.

Аттестация рабочих мест по условиям труда включает гигиеническую оценку условий труда, оценку травмобезопасности и обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты. Сроки проведения аттестации рабочих мест по условиям труда в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет.

9.1.2. Критерии оценки персонала

Руководитель любого подразделения организации может провести оценку своих сотрудников (даже без участия специалистов службы управления персоналом) по мере необходимости, применив следующие критерии оценки персонала по пятибалльной шкале:

1. Качество работы. Работа выполняется без ошибок (или с незначительными погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.

(5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.

(4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.

(3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.

(2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.

(1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

2. Объем работ (количество). Работа выполняется в запланированном объеме.

(5) Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут.

(4) Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.

(3) Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.

(2) Работает медленно. Необходимо подгонять.

(1) Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.

3. Присутствие на работе (трудовая дисциплина). В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.

(5) Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.

(4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда ставит заранее в известность об отсутствии руководителя и коллег.

(3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии предупреждает заранее.

(2) Ненадежен. Не всегда пунктуален. О своем отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.

(1) Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.

4. Лояльность к организации (отделу). Уважительное отношение к организации.

(5) Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит о компании, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией.

(4) Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в компании.

(3) Доволен тем, что работает в компании. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.

(2) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации.

(1) Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует компанию и коллег как на работе, так и за ее пределами.

Таким образом, руководитель подразделения может сделать определенные выводы по своему персоналу.

Для выявления необходимости проведения оценки персонала в организации рассмотрим преимущества оценки для организации и работника.

Преимущества оценки персонала для организации:

1. *Определение результатов работы, уровня знаний и навыков* поможет выявить готовность сотрудников к решению стратегических задач в перспективе.

2. *Возможность создания кадрового резерва и ротации кадров* позволит проявить лояльность персонала по отношению к организации.

3. *Создание программы развития персонала.* Оценка позволит выявить необходимость в обучении определенной группы работников.

4. *Мотивация персонала.* Оценка служит текущей материальной мотивацией сотрудников, а также мотивирует персонал для долгосрочной работы в организации посредством создания программы кадрового резерва.

5. *Совершенствование корпоративной культуры.* Через процедуру оценки персонал понимает миссию организации. Заложенные в корпоративную культуру организации нормы поведения получают в оценке персонала поощрение.

6. *Структурное развитие организации.* Система оценки помогает совершенствовать организационные взаимоотношения между структурными подразделениями организации.

Преимущества оценки для персонала:

- определение роли каждого работника в организации;
- понимание поставленных целей и задач, зависимости оплаты труда от результатов труда;
- взаимопонимание непосредственного руководителя;
- гарантия того, что достижения работника не останутся без внимания;
- возможности профессионального и карьерного роста в организации.

Следует иметь в виду, что каждый этап работы персонала в организации предполагает использование определенных методов оценки. Рассмотрим основные этапы работы персонала с использованием методов оценки:

I. Отбор кандидатов на вакантную должность.

Устанавливается соответствие профессиональных и личных характеристик кандидата требованиям должности и корпоративной культуре организации. Применяются: структурированное интервью отдельно с линейным руководителем и с менеджером по персоналу; тесты профессиональные и психологические; при необходимости (при найме руководителя высшего звена) — метод ассесмент-центр.

II. Окончание испытательного срока.

Основная цель этого этапа — проверка еще раз соответствию должности. Применяются методы: оценочное интервью; тесты на профессиональные знания.

III. Текущая оценка работы.

Периодичность оценки персонала, как правило, определяется руководством организации и фиксируется в соответствующем нормативном документе, например в Уставе организации или в Положении о персонале. Применяются методы: аттестация; управление по целям; управление результативностью; «360 градусов» и др.

IV. Продвижение в карьере.

Во время оценки выявляется соответствие работника новой должности. Применяются методы: оценочное интервью, которое может проводиться на регулярной основе либо по мере необходимости; «360 градусов».

V. Необходимость в обучении персонала.

Выявляется потребность в профессиональном обучении. Применяются методы: интервью (в рамках текущей оценки); «360 градусов»; тесты для определения профессиональных знаний.

VI. Формирование кадрового резерва.

Возможность персонала попасть в резерв на выдвижение. Применяемый метод — отбор во время текущей оценки.

VII. Принятие решения об увольнении работника.

Желая уволить работника, работодатель должен предоставить формальные доказательства его несоответствия занимаемой должности. Применяемый метод — аттестация, оформленная по всем правилам. Для предварительного выявления некомпетентности работника могут использоваться любые другие приемы, но юридической силы они иметь не будут.

Перед организацией может встать вопрос о выборе метода оценки. Выбор оценки зависит от соответствия его бизнес-задачам и корпоративной культуре организации, а также от грамотности внедрения. Методы оценки могут сменять друг друга в зависимости от стадии развития и потребностей организации.

В системе оценки одной организации могут сочетаться несколько методов. Например, для рабочих — аттестация; инженерно-технических работников — управление результативностью; менеджеров — «360 градусов»; экспресс-оценка для всех категорий персонала организации.

9.1.3. Виды оценочных шкал

При подготовке к проведению оценки персонала следует продумать, какую оценочную шкалу следует использовать.

Существует огромное множество различных оценочных шкал. Шкалы могут обозначаться цифрами (1; 2; 3), буквами (А; Б; В) или описаниями (выдающийся, отличный, приемлемый). Часто употребляются буквы или описания, чтобы не проводить параллель со школьными отметками. Некоторые специалисты считают, что лучше использовать только описание — это делает оценку менее формальной. Рассмотрим наиболее популярные оценочные шкалы:

Двухбалльная:

удовлетворительно;

неудовлетворительно.

Она позволяет оценить только то, справился ли сотрудник со своими обязанностями или нет.

Трехбалльная:

ниже ожиданий;

соответствует ожиданиям;

превышает ожидания.

Пятибалльная:

А. Выдающийся — исключительно высокая оценка. Существенно превосходит ожидания компании.

Б. Отличный — очень высокая оценка работы (полное отсутствие замечаний, глубокие профессиональные знания). Соответствует высоким ожиданиям организации.

В. Хороший — полное соответствие занимаемой должности, отсутствие очевидных ошибок и претензий руководства.

Г. Приемлемый — наличие незначительных ошибок, необходимость в контроле, отсутствие инициативы. Не всегда соответствует ожиданиям.

Д. Неприемлемый — негативная оценка (серьезные ошибки, неспособность работать самостоятельно, многочисленные нарекания со стороны коллег).

Пятибалльная шкала довольно удобна — с одной стороны, уровней оценки не очень много, с другой — они хорошо дифференцированы.

Семибалльная:

7 — работа выполняется на высоком профессиональном уровне, значительно превышающем должностные обязанности;

6 — выполняется на высоком профессиональном уровне, соответствующем должностным обязанностям;

5 — выполняется вполне квалифицированно в необходимом объеме;

4 — в основном выполняется на среднем, достаточном уровне;

3 — выполняется, но качество нельзя назвать высоким;

2 — выполняется не в полном объеме, постоянно требуется доработка, исправление;

1 — выполняется на неудовлетворительном уровне.

Десятибалльная:

описать каждый уровень в десятибалльной шкале трудно. Поэтому здесь не выдается разъяснение на каждый балл, а предоставляется общая подсказка. Можно также выделить, к какой оценке тяготеет оцениваемый:

1–3 балла — плохо;

4–7 баллов — хорошо (например, 5 баллов);

8–10 баллов — отлично (например, 9 баллов).

Наиболее часто встречаются шкалы 3-, 4- и 5-балльные, так как дальнейшая детализация усложняет процедуру оценки. Например, не всегда можно понять, чем отличается «вполне хорошо» от «достаточно хорошо».

Рассмотрим пример оценивания кандидатов на руководящую должность экспертами по пятибалльной шкале (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Оценка кандидатов на руководящую должность

Ф. И. О. кандидата	Критерии оценивания кандидатов					Сум- ма бал- лов
	уровень про- фессио- нальных знаний	про- фессио- наль- ный опыт	умение рабо- тать в кол- лективе	ответ- ствен- ность	ини- циа- тив- ность	
1. Балашо- ва В. Ю.	5	5	3	5	4	22
2. Ивано- ва В. И.	3	3	5	3	3	17
3. Петро- ва М. Т.	4	4	4	5	4	21
4. Ветро- ва В. М.	5	5	4	5	4	23

По результатам первой оценки можно не принимать решения, а дать возможность кандидатам изменить ситуацию.

9.2. Основные методы оценки персонала

В настоящее время в отечественной и мировой практике разработано значительное число систем оценки персонала.

Традиционным методом оценки персонала в российских организациях является аттестация (подробнее в параграфе 9.3). В 1990-е гг. на отечественном рынке стали появляться крупные западные компании. Они принесли новые корпоративные стандарты управления, а вместе с ними — и новые для наших организаций методы оценки персонала, такие как:

- управление по целям;
- управление результативностью;
- ассесмент-центр;
- метод «360 градусов»;
- экспресс-оценка.

Специалист по управлению персоналом должен провести анализ действующих в организации систем оценки персонала, существующих в отечественной и зарубежной

практике, и внедрить ту систему оценки персонала в своей организации, которая бы отвечала ее целям и задачам.

Рассмотрим краткую характеристику этих методов.

9.2.1. Управление по целям (УПЦ) – Management by objectives (MBO)

Проведение оценки методом УПЦ заключается в совместной постановке задач руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения по истечении отчетного периода. Как правило, отчетный период совпадает с финансовым годом. Система охватывает все должности в компании — от рядового персонала до топ-менеджера.

Вначале руководитель вместе с сотрудником составляет список задач. Существуют два варианта его составления:

— руководитель сам определяет задачи, а потом доводит их до подчиненного. Во время собеседования сотрудник высказывает свои предложения, в результате корректируются задачи;

— руководитель и сотрудник составляют задачи независимо друг от друга, а затем во время собеседования согласовывают их.

После определения круга задач определяются критерии их выполнения. Во время оценочного интервью в конце отчетного периода сотрудником и руководителем определяются успешность выполнения каждой задачи, выясняются причины успехов и неудач, вырабатываются предложения по улучшению качества работы.

Решение об оценке обычно бывает общим, но в спорных вопросах приоритет отдается руководителю. В роли «третьего судьи» может выступить вышестоящий руководитель.

По итогам оценки методом УПЦ происходит пересмотр заработной платы, выплаты премий, а также нематериальная мотивация в виде присуждения почетных званий, награждения грамотами и т.д.

Преимущества данного метода в следующем:

— работник понимает критерии успешности работы до начала выполнения работы;

— метод оптимален по периоду выполнения работы;

— видны элементы обратной связи.

Недостаток данного метода в субъективной оценке, так как выполнение задач, как правило, оценивает один человек — руководитель.

9.2.2. Управление результативностью (УР) — Performance Management (PM)

Управление результативностью в отличие от управления по целям оценивает не только результаты, но и компетенцию сотрудника, т.е. те личностные качества, которые необходимы ему для достижения поставленных целей.

В оценке участвуют все сотрудники организации от первого лица до рядового работника. Суть метода — в сотрудничестве руководителя и подчиненного, а не в контроле, т.е. обратная связь может быть от нескольких раз в год (формально) до бесконечности (неформально). Собеседование по постановке задач и итоговое интервью проходят раз в год. Несколько раз в год организуются собеседования, на которых работнику определяются пути устранения имеющихся недостатков.

На итоговом интервью оцениваются результаты работы, выявляются области развития и составляются планы обучения и развития карьеры. Как и в УПЦ, постановка задач и оценка их выполнения осуществляется руководителем и подчиненным. Решения принимаются по итогам оценки УР: пересмотр зарплаты; выплата премий; составление им плана обучения сотрудника; карьерное передвижение; включение в кадровый резерв.

Преимущества метода УР:

- дает ясное представление критериев оценки сотрудника;
- ориентирует на обучение и развитие персонала;
- сотрудник получает обратную связь в течение года.

Недостатками метода является то, что оценка требует большой предварительной работы и больших временных затрат для проведения оценки. Данный метод возможен в организациях с развитой корпоративной культурой.

9.2.3. Ассесмент-центр (групповой и индивидуальный)

Ассесмент-центр предназначен для оценки сотрудников по компетенциям под конкретную задачу. Он может включать бихевиоральное (от англ. *behaviour* — поведение) интервью, а также кейсы (игровые ситуации, деловые игры), разработанные специально под данный набор компетенций. Выбор содержания ассесмент-центра обуславливается целью его проведения. Для отбора кандидатов на высокие позиции и для оценки топ-менеджеров акцент делается

на бихевиоральном интервью, для выдвижения сотрудников в кадровый резерв — на деловых играх.

Процедура проведения оценки содержит несколько этапов:

1) разработка модели компетенций. Компетенции составляются по уровням (табл. 9.2);

Таблица 9.2

Модель компетенций

Уровни	Поведенческие проявления
Некомпетентности	Двигается к цели без плана; постоянно возникают задержки из-за нехватки ресурсов и т.д.
Развития	Концентрируется на одних этапах, упуская другие; стремится подсчитать сроки, но допускает ошибки; закладывает строго необходимое количество ресурсов и т.д.
Опыта	Своевременно контролирует основные параметры; предвидит вероятные сложности; внимателен к деталям и т.д.
Мастерства	Увязывает свои планы с планами смежных подразделений; при планировании учитывает помехи внешнего характера и т.д.

2) проведение деловой игры, в которой проявляются выбранные компетенции. Тема игры может не совпадать с содержанием работы сотрудника. Проводить упражнения можно проводить в группе или в паре. За поведением сотрудников наблюдают: внешние консультанты, сотрудники управления персоналом, руководители высшего звена;

3) индивидуальные интервью с каждым участником по результатам игры. Можно по необходимости провести тесты;

4) общая оценка. Все наблюдатели высказывают свое мнение о поведении сотрудника во время деловых игр и обсуждают общую оценку;

5) предоставление обратной связи для участников ассессмент-центра. Важно, чтобы высказывания были тактичными и у участников осталось позитивное впечатление;

6) составление отчета по итогам ассессмент-центра.

В России этот метод используется недавно и в немногих компаниях. Для проведения ассесмент-центра приглашаются консультанты, владеющие этой методикой. Некоторые компании покупают технологии проведения ассесмент-центров и проводят своими силами.

Преимущества данного метода — объективная оценка; выявление соответствия работников корпоративной культуре организации.

Недостатки метода — большие расходы на проведение ассесмент-центра или на покупку технологии для организации своими силами; значительные затраты времени на проведение оценки; высокий уровень стресса при получении обратной связи, особенно для амбициозных сотрудников.

9.2.4. Метод «360 градусов»

Метод «360 градусов» является методом оценки по компетенциям. Компетенциями называют опыт, знания и навыки сотрудника, которые он проявляет в рабочем поведении. Данный метод уже нашел широкое применение в российских организациях. Рассмотрим его подробнее. Особенность метода (рис. 9.1) заключается в том, что сотрудника оценивают четыре группы людей: руководитель, подчиненные, коллеги, клиенты или партнеры, а также он сам себе дает самооценку (если самооценка включена в процедуру).

Цель проведения оценки «360 градусов» заключается в определении потребностей в обучении, выявлении областей развития персонала, в расширении существующей корпоративной системы оценки.

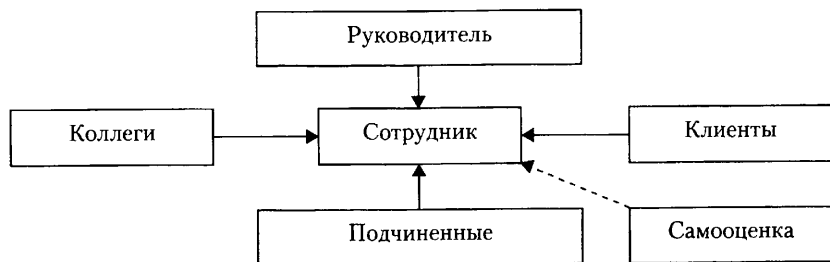


Рис. 9.1. Схема оценки по методу «360 градусов»

Метод «360 градусов» (полный круг) означает разнообразие источников, которые обеспечивают полную картину трудового процесса в организации. Следовательно, организация может использовать оценку со стороны непосредственного руководителя, клиента, коллег, самооценку в программе аттестации одного подразделения. В другом подразделении организации, где работают «самоуправляемые» команды, можно использовать оценку коллегами, подчиненными и самооценку, т.е. для эффективной оценки необходимо сочетать разные источники методики «360 градусов».

Благодаря тому, что сотрудника оценивают разные люди, общающиеся с этим человеком в различных ситуациях, достигается больший объективизм. Таких оценивающих называют респондентами, и к их отбору надо отнестись внимательно:

- респонденты не обязательно должны работать в том же подразделении, что и оцениваемый. Респонденты должны хорошо знать оцениваемого в процессе активного взаимодействия;
- респонденты не обязательно должны любить оцениваемого. Зачастую можно узнать полезного о себе именно от конкурентов;
- чем больше респонденты будут заинтересованы дать объективную оценку, тем лучше. Как правило, родственники и близкие друзья не обладают таким качеством;
- респонденты часто боятся быть опознанными по своим ответам. Активное проведение предварительной агитационной работы с разъяснением положительных результатов от объективной оценки и объективных ответов всех сторон снизит необъективность. Так же как и уверенность в том, что ответы будут анонимными. В идеале желательно пользоваться услугами сторонних компаний для анализа результатов оценки; еще лучше, если такая компания имеет специальное программное обеспечение. Следует назначить минимум трех респондентов в категории оценивающих, по которой будут представляться результаты. Оптимальная численность группы респондентов до 12 человек. Ответы непосредственного руководителя «прятать» не нужно;
- выбирать респондентов и вопросы, которые им будут заданы, надо так, чтобы респонденты могли на них ответить. Не стоит задавать подчиненным вопрос о том, в какой степени владеет их руководитель тем, о чем они даже понятия не имеют. Или не стоит респондентам из категории

«Клиенты» задавать вопросы, ответы на которые может знать только сотрудник внутри организации.

Процесс оценки состоит в получении обратной связи от вышеперечисленных источников оценки.

Оценка руководителем — наиболее широко применяемый вид оценки. Эта форма оценки включает в себя как индивидуальные рейтинги сотрудников, так и оценивание работы в команде. Непосредственный начальник почти всегда является лучшей кандидатурой для эффективного осуществления оценки своих сотрудников.

В некоторых случаях непосредственный руководитель не находится в том же месте, что и сотрудник, или же является руководителем такого количества сотрудников, что не может иметь ясного представления о работе своих подчиненных.

Самооценка — эта форма оценки достаточно распространена. Самооценка важна для налаживания общения между непосредственным руководителем и подчиненным. Этот вид полезен в случаях, когда непосредственный руководитель не может наблюдать за сотрудником и результатами его работы.

Однако исследования показывают достаточно большое расхождение между самооценкой и оценкой других источников, особенно оценкой непосредственного руководителя. Самооценка обычно бывает намного выше, что может привести к позиции защиты и отчуждения со стороны подчиненного. Иногда самооценка бывает ниже, чем оценка полученная от других источников. Это объясняется тем, что подчиненный чувствует себя запуганным и явно недооценивает.

Коллеги имеют уникальную возможность видеть друг друга, но они могут по-разному относиться к идее оценивания друг друга. Использование многих оценщиков в оценке сотрудников коллегами уравнивает возможные предубеждения по отношению к сотруднику со стороны коллег.

Необходимо, чтобы коллеги, участвующие в оценке, хорошо представляли себе задачи и обязанности членов команды. В командах, где сотрудничают представители разных профессий, существуют определенные проблемы с четким представлением функций и обязанностей каждого. Поэтому в таких ситуациях оценка коллег может быть эффективной только в отношении поведения сотрудника и тех усилий, которые он прилагает в процессе командной работы.

Проведение оценки всеми коллегами может занимать много времени. Если использовать рейтинги исполнения работы, данные должны быть собраны несколько раз в год, чтобы потом их можно было включить в процедуру оценки.

В зависимости от корпоративной культуры организации рейтинги коллег могут создать напряженную ситуацию и даже «развал» в команде, а не благоприятствовать развитию поддержки и взаимодействия. Если программа вознаграждения в организации является соревновательной, то это может сыграть против оценки сотрудников равными им коллегами по положению. Сотрудники должны быть вовлечены в процесс создания системы оценки, которая включает в себя оценку равными по положению.

Подчиненные — оценка «снизу вверх» является одним из самых значимых и одновременно противоречивым элементом процесса оценки по методу «360 градусов». Подчиненные имеют возможность видеть работу своего руководителя в определенном ракурсе. Оценка, проведенная среди подчиненных, предоставляет ценные данные о составляющих элементах трудового процесса, касающиеся управленческих качеств. Однако часто приходится сталкиваться с нежеланием, боязнью в отношении такой оценки.

Объединяя рейтинги подчиненных, можно добиться сложносоставной оценки, проанализировав усредненные оценки нескольких подчиненных. Это среднее значение способствует повышению достоверности и надежности в процессе обратной связи.

Необходимо отметить, что важным условием при осуществлении данной оценки является сохранение анонимности каждого участника. Подчиненные откажутся участвовать либо дадут необоснованную оценку, если они боятся ответного действия со стороны руководителя. В группу оценивающих должны быть включены только те подчиненные, которые проработали под началом этого руководителя не менее года.

Исследования показывают, что руководители, которые более чутки к своим подчиненным, с помощью их обратной связи становятся более эффективными менеджерами.

Клиенты — потребители продуктов или услуг данной организации. Их оценка является необходимым условием диагностики успешности организации.

Ценность обратной связи со стороны клиентов наиболее показательна при оценке команды, результатов какого-либо проекта, реже отдельного сотрудника. Как правило, обрат-

ная связь клиентов более ценна при оценке продуктов, услуг, результатов проекта, чем при оценке процессов и отношений между сотрудниками. Клиенты обычно не видят рабочие процессы, а часто не знают специфику работы той или иной команды. В основном они видят только результат, и поэтому их оценка может быть авторитетна именно в этой части работы.

Опросник может быть стандартным или разработанным под определенную задачу (приложения 1–7). Представленные формы могут быть адаптированы к оценке персонала в любой сфере деятельности. Его заполняют все участники оценки на бумажных носителях или в системе он-лайн. Чаще всего рассматриваются следующие компетенции:

- лидерство;
- работа в команде;
- управление людьми;
- самоменеджмент;
- коммуникабельность;
- организаторские способности;
- умение принимать решения;
- профессионализм;
- способность к адаптации;
- инициативность;
- способность к обучению.

Данные из всех заполненных опросников собираются вместе и отправляются на обработку, как правило, внешнему провайдеру (в случае заполнения в системе on-line это происходит автоматически). Услугами внешних провайдеров пользуются для полной конфиденциальности. Оценку подчиненному может показать только непосредственный руководитель, представляя, таким образом, обратную связь. Результаты оценки могут выглядеть так, как представлено на рис. 9.2.

Как правило, этот метод проводится раз в 6–12 месяцев, что дает возможность постоянно отрабатывать вопросы, которые действительно нужно задавать респондентам.

Оценка «360 градусов» дает возможность определить сильные стороны и области развития сотрудника. Данную оценку, как правило, не применяют для пересмотра заработной платы и начисления премий, а также при принятии кадровых решений при продвижении по карьерной лестнице.

Дает обратную связь	<input type="text"/>					
Устанавливает хорошие деловые отношения	<input type="text"/>					
Открыт новым идеям	<input type="text"/>					
Ценит мнения других	<input type="text"/>					
Признает достижения других	<input type="text"/>					
	1	2	3	4	5	6

Рис. 9.2. Пример результатов оценки «360 градусов»

Преимущества данного метода заключаются в следующем:

- это объективная всесторонняя оценка, которую редко можно получить в обычной жизни;
- способствует доверию, более открытой обратной связи;
- учитывает мнение внешних клиентов;
- способствует укреплению корпоративной культуры.

Недостатки метода:

- оцениваются только компетенции, а не результаты работы;
- требуется высокая степень конфиденциальности;
- оплачиваются услуги внешних консультантов;
- трудно добиться откровенности при ответах на вопросы.

Данная методика подходит для оценки всего персонала организации. Для проведения впервые рекомендуется привлечь консультанта в этой области, затраты будут больше, но впоследствии готовую технологию можно будет использовать годами с минимальной коррекцией.

9.2.5. Экспресс-оценка персонала

В условиях сложной экономической ситуации, когда во многих организациях урезаются затраты на персонал, метод экспресс-оценки является наиболее актуальным из всего спектра диагностических инструментов. Он позволяет сэкономить деньги компании и время специалистов, занятых в самой процедуре. При желании экспресс-оценку можно провести буквально за час-два, используя при этом минимум средств.

Экспресс-оценка может использоваться на разных этапах работы с персоналом: при отборе соискателей на должность, при диагностике кандидатов на карьерное повышение, во время аттестации с целью определения разряда, проведения конкурса на лучшего сотрудника и т.д.

С помощью экспресс-оценки сотрудников с большой вероятностью можно выявить:

- профессиональные знания, умения и навыки;
- уровень развития коммуникативных навыков: от умения расположить к себе до качества отработки возражений;
- стрессоустойчивость, гибкость;
- поведение в конфликтных ситуациях, агрессивность;
- особенности мотивации сотрудника, в том числе завышенную ориентацию на материальную составляющую или чрезмерное стремление к власти;
- преобладающий тип мышления, качество аналитики;
- навыки управления, лидерские качества и т.д.

Однако по сравнению с полновесными комплексными оценочными методами типа ассесмент-центра или оценки «360 градусов» методики экспресс-оценки дают все же частичную картину. В том числе за счет того, что исследования часто проводятся не по всем, а по наиболее важным аспектам явления, интересующим специалиста по оценке, или методом случайной выборки: например, вместо 50 вопросов задается 10, выбранных в случайном порядке.

Некоторая неточность экспресс-оценки прощается ей за большую экономию времени. Актуальна эта методика в следующих случаях:

1. Если время слишком ценный ресурс, чтобы тратить его на глубокие и детальные исследования. Например, когда нужно срочно закрыть вакансию, принять решение о выборе одного кандидата на повышение из нескольких, в течение двух дней определить, кто попадет под сокращение.

2. Когда через оценку пропускается большое количество людей. Эта ситуация массового подбора (в том числе при открытии новых филиалов) и первичный отсев неподходящих сотрудников на любые вакансии.

3. Если детальной оценки не требуется в силу того, что риск последствий невелик, а материальные вложения не имеют смысла. Например, оценка сотрудников на низших обслуживающих должностях.

4. Когда временные затраты на оценку напрямую связаны с материальными затратами. Например, нанимается

высококвалифицированный внешний специалист, работа которого требует почасовой оплаты.

Рассмотрим некоторые методики экспресс-оценки персонала (табл. 9.3).

Таблица 9.3

Методики экспресс-оценки

Методы	Описание и плюсы использования	На что обратить внимание	Что определяют
Тестирование, анкетирование	Тесты и анкеты в 20–50 вопросов с вариантами ответов или открытыми вопросами. Практически не требуют живой работы специалиста, так как проводятся письменно или в компьютерном варианте. Одновременно может тестироваться большое количество людей. Легко подсчитать результаты и сравнить их между собой, так как они количественные	Тесты требуют тщательного подбора и проверки еще до начала исследования, чтобы убедиться в их валидности (соответствии теста изучаемому качеству). Анкеты должен составлять специалист, хорошо знающий материал	Могут определить некоторые личностные особенности (лидерские, преобладающий тип мышления) или выборочно. Проверить уровень знаний на определенную тему (анкетирование)
Профессиональные задания	Любые действия, которые сотрудник должен будет выполнять или уже выполняет. Ограничивается время выполнения задания и внешняя помощь. Это может быть задание написать письмо клиенту, перевести текст, написать модуль к программе и т.д. Заведомо знакомые человеку действия не приводят к сильному стрессу и, как следствие, искажению результата	Требует точного соблюдения баланса между слишком легкими, давно привычными и чрезмерно сложными, неизвестными заданиями, в противном случае — не работает	Определяет уровень развития навыков, необходимых для осуществления работы, умение быстро находить новые ходы и (или) строить прогнозы

Окончание табл. 9.3

Методы	Описание и плюсы использования	На что обратить внимание	Что определяют
Наблюдение	Может осуществляться в любом месте и в любое время (в зависимости от цели), в форматах от видеонаблюдения до присутствия специалиста рядом с оцениваемым сотрудником	Более объективным является, если люди не знают, что их оценивают, но постфактум эта информация может вызвать демотивацию	Определяет непосредственно качество выполнения работы, так как в абсолютном большинстве случаев проводится именно на рабочем месте
Интервью	Особенно интересными в этом методе являются провокационные вопросы. Могут быть применены при собеседовании при отборе, на совещании с подчиненными и т.п.	При использовании этого метода нужно быть готовым к не очень адекватным реакциям сотрудников. Работает короткое время, при привыкании — перестает	Прозрачнее всего показывает качество коммуникаций, гибкость и скорость реакции, готовность к нестандартным ходам, стрессоустойчивость, логику мышления
Ролевые игры	Их называют кейсами, ситуационными задачами. При правильно выстроенных кейсах скрыть свой стиль общения или другие особенности почти нереально	Требуют от проводящего оценку определенного уровня мастерства, иначе сотрудник просто не войдет в ситуацию. Качество участия сотрудника будет довольно сильно зависеть от внешних условий	Замечательно демонстрируют коммуникативные качества и навыки человека: конфликтность, умение задавать вопросы и слушать, качество речи и пр.

9.3. Традиционная система оценки персонала — аттестация

9.3.1. Сущность аттестации персонала

Аттестация — это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Она аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. В российской практике сложились три типа аттестации персонала:

- государственных служащих;
- научно-педагогических работников;
- персонала организации.

Аттестация до сих пор остается самым распространенным методом оценки персонала в России. Все организации, как правило, ориентируются при проведении аттестации персонала на официальные документы, например Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации (утверждено Указом Президента РФ от 01.02.2005 №110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»); Положение о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников (утверждено приказом Министерства образования и науки РФ от 06.08.2009 № 264).

Каждая организация должна иметь свое Положение об аттестации персонала, утвержденное в установленном порядке. В Положении об аттестации должна быть расписана процедура и порядок ее проведения. Аттестация — это право администрации организации, которое может быть реализовано в отношении всех или отдельных категорий работников. По решению руководства аттестация персонала может быть очередной или внеочередной.

Аттестация оценивает характеристики работника: квалификацию, уровень знаний и практических навыков, деловые и личностные качества. Критерием оценки является профессиональный стандарт специальностей и должностей лиц, подлежащих аттестации.

Цель аттестации — это не только определение соответствия достижения должностью поставленных целей, задач

и функций, это и комплексная аттестация рабочего процесса должности и человека в нем. Аттестовать рабочий процесс должности означает:

- определить, насколько цели должности совпадают со стратегическими целями компании;
- определить, соответствуют ли решаемые задачи должности реализации достижения ее целей;
- выявить приоритетность задач и реализуемых функций: какие функции должности являются приоритетными для достижения целей должности, с одной стороны, и являются ли они приоритетными в их исполнении непосредственно работником – с другой.

9.3.2. Подготовка и проведение аттестации персонала

Подготовка к аттестации персонала в организации включает в себя несколько этапов (рис. 9.3)

Управление персоналом при участии профсоюзной организации (если такая имеется) проводит следующие подготовительные мероприятия: выработка графика проведения аттестации; подготовка необходимых документов на аттестации; определение состава аттестационных комиссий и их подготовка; подготовка персонала, т.е. разъяснительная работа о целях и порядке проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до начала ее проведения его



Рис. 9.3. Этапы проведения аттестации персонала

непосредственным руководителем подготавливается представление, содержащее всестороннюю оценку: соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и размеру оплаты его труда; профессиональной компетентности; отношения к работе; выполнению должностных обязанностей; показателей результатов работы за прошедший период. Представление-характеристика может быть составлена в виде текста или формы (приложения 8–11). Представленные формы даны в качестве примера и могут быть адаптированы индивидуально к каждой организации.

Аттестуемый работник должен быть заранее, не позднее чем за две недели до аттестации ознакомлен с представленными материалами.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации, составы аттестационных комиссий утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения аттестуемых работников не позднее чем за две недели до начала аттестации.

В состав аттестационных комиссий включаются руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзной организации (при ее наличии). Председателем аттестационной комиссии назначается, как правило, заместитель руководителя организации.

Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого.

Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который подписывается председателем и членами аттестационной комиссии. Также по результатам аттестации составляется протокол заседания аттестационной комиссии.

Некоторые организации при проведении аттестации персонала проводят самооценку результатов труда.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационной комиссии в месячный срок принимает решение об установлении работникам соответствующих разрядов оплаты труда или иных видов.

Служба управления персоналом готовит справку и приказ об итогах аттестации, составляет совместно с руководством организации план вытекающих из них мероприятий.

Обычно в очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие на предприятии менее года; молодые специалисты в течение трех лет после окончания учебного заведения; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет.

При неявке аттестуемого на заседание комиссии без уважительных причин аттестация может проводиться и в его отсутствие (однако если причина уважительная, то аттестация переносится).

Аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Итоги аттестации, проведенной по всем правилам, могут служить основанием для увольнения работника по несоответствию занимаемой должности (п. 3 ст. 81 ТК РФ). Следует иметь в виду, что перед увольнением работодатель должен сделать сотруднику предложение о переходе на другое место работы. При несогласии с решением аттестационной комиссии сотрудник имеет право подать заявку в Комиссию по трудовым спорам в организации, а в случае неудачи обратиться в суд. В суде представитель работодателя будет обязан представить доказательства обоснованности своего решения.

Итогами аттестации персонала является: понижение или повышение заработной платы; перевод на другую должность; обучение; повторная аттестация.

В качестве примера: аттестация может проходить одновременно по трем направлениям:

1. Оценка деятельности включает в себя выполнение должностных обязанностей, выполнение плана работ (сроки, качество), достижение поставленных задач. В организации четко определены должностные обязанности (ясно, с чем сравнивать), есть план-график работ (фиксируется выполнение заданий), сотрудники имеют четкие задачи. Аттестация проходит быстро и объективно. Надо помнить, что чем слабее организационная основа оценки деятельности, тем сложнее получить объективный результат.

2. Оценка квалификации заключается в «экзамене» — работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности. (Возможна и устная форма — необходимо только стандартизировать ее.) Опросник необходимо заранее подготовить и согласовать с ведущими специалистами;

определить, какой результат «экзамена» приемлем для специалистов различной квалификации.

3. Оценка личности позволяет оценить основные поведенческие характеристики человека, сопоставить их с поведенческими требованиями к данной должности, оценить взаимоотношения в коллективе. В результате можно:

- сравнив личностные требования, предъявляемые к должности, с фактическими личностными особенностями сотрудника, занимающего данную должность, разработать для сотрудника программу обучения и развития;
- при наличии стрессовых или конфликтных ситуаций определить причины и пути устранения конфликтов;
- при наличии существенных претензий к деятельности сотрудника оценить, одинаково ли работник и его руководитель понимают поведенческие требования, предъявляемые к данной должности;
- избегая субъективизма, построить структурированное аттестационное интервью.

Такое проведение аттестации позволяет получить и formalизовать комплексную информацию о работнике.

Преимущества аттестации в том, что этот метод хорошо знаком и проработан, а также коллегиальность вынесения решения комиссий.

Недостатки метода:

- для персонала сопряжен со стрессом;
- требует больших трудовых и временных затрат;
- работники не в полной мере получают обратную связь;
- нацелен на оценку результатов в прошлом;
- по результатам аттестации принимаются неполные решения или не принимаются вовсе.

Вопросы, задания и тесты

1. Раскройте сущность оценки персонала.
2. Назовите требования к оценочным технологиям.
3. Какие преимущества оценки персонала для организации и для персонала?
4. Перечислите известные вам методики оценки персонала.
5. Каковы особенности оценки персонала методом управления по целям?

6. В чем заключается отличие метода управления результативностью от метода управления по целям?
7. Какие этапы содержит оценка персонала по методу ассесмент-центра?
8. Почему метод оценки персонала «360 градусов» называют круговым?
9. Для каких целей предназначены методики экспресс-оценки персонала?
10. Каков порядок проведения аттестации персонала?
11. В чем заключаются преимущества и недостатки аттестации персонала?
12. Какая методика оценки персонала является традиционной?
 - а) метод «360 градусов»;
 - б) управление по целям;
 - в) аттестация.
13. В чем заключается особенность методики оценки «360 градусов»?
 - а) оценивают четыре группы людей;
 - б) оценивает руководство;
 - в) оценивают коллеги.
14. Преимущества экспресс-оценки персонала состоят:
 - а) в экономии времени;
 - б) экономии средств;
 - в) детальной оценке персонала.
15. Определите очередность этапов проведения аттестации персонала:
 - а) подготовка документов;
 - б) анализ результатов аттестации;
 - в) проведение процедуры аттестации.
16. Какие три типа аттестации сложились в российской практике?
 - а) специалистов;
 - б) государственных служащих;
 - в) научно-педагогических работников;
 - г) персонала организации.

Глава 10

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

После изучения главы 10 обучающийся должен:

знать

- этапы создания системы PR в управлении персоналом;
- функциональные направления структуры PR-подразделения;
- критерии оценки PR-деятельности в управлении персоналом;

уметь

- планировать PR-деятельность;
- выделять инструменты PR в управлении персоналом с учетом особенностей компании;

владеть

- основными понятиями и категориями связей с общественностью в управлении персоналом;
 - техникой проведения специальных PR-мероприятий.
-

10.1. Понятие и основные направления связей с общественностью в управлении персоналом

10.1.1. Создание системы PR в управлении персоналом

В основе успеха любого бизнеса стоят люди, т.е. персонал организации. Именно они представляют организацию во внешнем мире и в большей степени создают общественное мнение о ней. Если персонал компетентен, информирован, мотивирован, лоялен, то таким и будет образ организаций. Образ компании создает и имидж в обществе. Таким образом, управляемое коммуникационное поле организации создает материальные ценности.

Связи с общественностью (PR) — это управленческая функция, способствующая установлению и поддержанию взаимопонимания между организацией и ее общественно-

стью. Рассматривая группы общественности, такие как потребители, клиенты, акционеры, конкуренты, СМИ, органы власти, не следует забывать о персонале организации. В российской практике лишь немногие компании ведут работу по установлению благоприятных коммуникаций со своим персоналом, т.е. проводят корпоративный (внутренний) PR. Персонал организации — это самый требовательный, отлично знающий все недочеты потребитель, имеющий представление обо всем, что происходит внутри компании. Поэтому любое расхождение излагаемых PR-отделом фактов с реальным положением дел в компании быстро приведет к тому, что в ней появятся свои каналы распространения информации. Таким образом, **PR в управлении персоналом** — целенаправленное и структурированное информационное воздействие на персонал, призванное укрепить в его глазах имидж организации.

Основная задача внутреннего PR или PR в управлении персоналом — информировать, развивать и вызывать доверие персонала организации. Связь с главной группой общественности — персоналом компании — не должна прерываться никогда. Это залог успешной работы любой компании. Если компания пришла к решению организовать работу по внутреннему PR, то это необязательно говорит о том, что в общении с персоналом или в эмоциональной атмосфере компании назрели серьезные проблемы. Тем не менее не бывает идеальных компаний, которым больше не к чему стремиться, бизнес не стоит на месте, он развивается, ставя перед собой новые цели.

В создание системы PR в управлении персоналом входят следующие этапы (рис. 10.1).

В начале работы по созданию системы PR в управлении персоналом первым шагом станет диагностика, которая позволит выявить разрывы между действительным состоянием и желаемым.

Один из способов проведения такой диагностики может стать анализ корпоративной культуры компании: ее базовые ценности. Эту работу можно построить по следующей схеме:

- выявление существующих ценностей, преобладающих в корпоративной культуре;
- моделирование идеальной корпоративной культуры, отвечающей задачам бизнеса и планам его развития;
- выделение существующих ценностей, противоречащих целям бизнеса, и описание недостающих ценностей, которые предстоит сформировать.

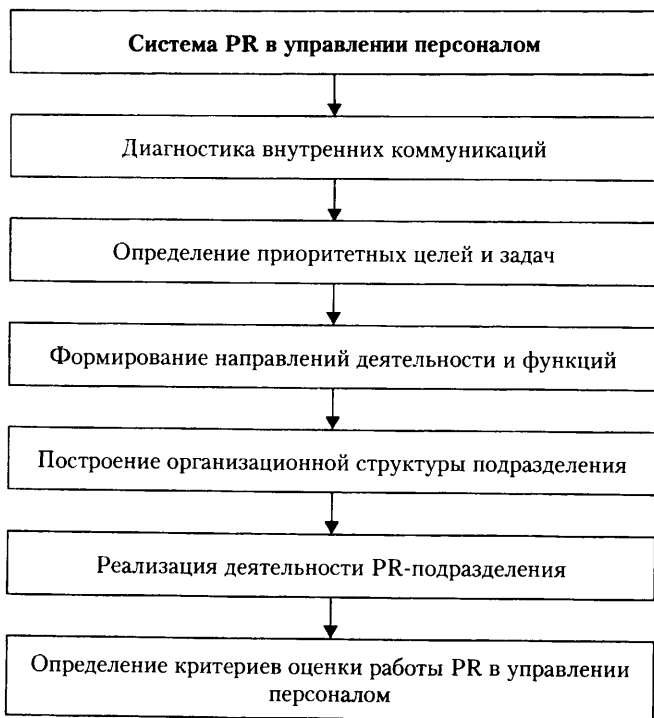


Рис. 10.1. Этапы создания системы PR в управлении персоналом

На основе этого можно определить приоритетные цели и задачи в организации системы связей с общественностью в управлении персоналом.

Основными целями системы связей с общественностью в управлении персоналом являются:

- создание корпоративных коммуникаций;
- формирование и совершенствование корпоративной культуры;
- укрепление лояльности персонала.

Главными задачами данной системы являются:

- формирование единого информационного пространства;
- преодоление коммуникативных разрывов и достижения взаимопонимания;
- получение обратной связи от персонала организации;
- формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративной культурой.

Создание специальных PR-служб внутри организации дает ряд преимуществ:

- оперативность выработки и реализации конкретных решений и программ;
- детальное знание конкретных проблем и перспектив деятельности организации;
- доверительность отношений и возможность формирования команды единомышленников, выступающей организационным ядром корпоративной культуры;
- достижение определенной экономии средств.

Подразделения по PR в организации называются, исходя из современной практики, например, в Счетной палате РФ: управление информации и общественных связей; в компании «Лукойл»: департамент общественных связей; в ОАО «Ленсвязь»: отдел по связям с общественностью; в «Объединенной металлургической компании»: управление внутрикорпоративного PR.

Конкретные функции подразделения по PR зависят от профиля и масштабов деятельности организации, от необходимости организации в эффективном PR и от значения, придаваемого PR ее руководством.

Важно понимать, что внешний и внутренний PR не параллельны, а взаимозависимы. Желательно, чтобы внутренним и внешним пиаром занималось одно подразделение.

Потребность в системе PR в управлении персоналом особенно актуальна для средних и крупных компаний, которые состоят из разрозненных подразделений: несколько офисов, производственных комплексов, сеть магазинов, сеть региональных филиалов и т.д. В этих случаях необходимо восполнить коммуникационные пробелы, разработать единые стандарты поведения, наладить системы информирования персонала, сформировать положительный имидж компании. Причем сделать это так, чтобы каждый сотрудник ощущал себя частью компании и гордился этим.

Начинать работу по организации отдела или службы PR в управлении персоналом надо с разработки комплекса мероприятий и создания команды, способной реализовать намеченные планы.

В состав отдела PR должны входить начальник отдела, специалист по созданию и распространению оперативной информации; специалист по социологическим исследованиям, менеджер по специальным проектам, специалист по работе с Интернет, секретарь-делопроизводитель. Если организация ограничена в финансовых ресурсах и масшта-

бах предполагаемой деятельности, то штат сотрудников отдела может быть сокращен за счет совмещения функций.

Четко рекомендовать единую схему построения PR-отдела нельзя: надо принимать во внимание сложившиеся корпоративные структуры и разделение между ними функций, менталитет руководства, финансовые возможности и многие другие факторы.

Примерная структура корпоративных PR-управлений в крупных организациях приведена на рис. 10.2.



Рис. 10.2. Структура PR-управления

Рассмотрим основные функции, возложенные на указанные отделы.

Отдел корпоративных PR издает корпоративную газету или журнал, ведет корпоративную летопись, организует и проводит мероприятия по сплочению коллектива, участвует в проведении рекрутинговых акций по привлечению новых высококвалифицированных специалистов, сопровождает корпоративный сайт компании.

Отдел по связям со СМИ занимается распространением в СМИ информационных и рекламно-имиджевых материалов, организует различные PR-мероприятия для журналистов.

Отдел связей с государственными учреждениями и организациями обеспечивает позитивное отношение властных структур к компании и ее продукции (услугам), лоббирование ее интересов, создание лояльного климата вокруг компании, что, в свою очередь, формирует благоприятные условия для роста и расширения ее деятельности.

Наряду со специалистами PR существуют специалисты по GR (government relations) — связи с государственными

структурами. Специалист по GR должен выстроить тесные, доверительные отношения между своим работодателем и властью. Он должен понимать комплекс интересов и приоритетов, актуальных для властных структур, чтобы разработать оптимальный вариант сотрудничества с ними. Такова задача GR-менеджера.

Отдел по организации специальных и организационно-представительных мероприятий проводит мероприятия, которые служат для формирования положительного отношения к компании, распространения о ней сведений, завязывания контактов и пр.

Отдел аналитики и социальных исследований проводит постоянный анализ внешней и внутренней среды, оценивает эффективность PR-акций и мероприятий и готовит свои рекомендации по внесению соответствующих корректив в PR-стратегию.

Функции сотрудников отделов по связям с общественностью в управлении персоналом можно определить в двух направлениях (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Функциональные направления отделов PR в управлении персоналом

Функциональные направления	
Ключевые (базовые)	Инструментальные (приемы, методы, технологии)
1. Разработка и реализация PR-программ по созданию и укреплению позитивного корпоративного имиджа	1. Подготовка и распространение пресс-материалов
2. Взаимодействие со СМИ	2. Пресс-мониторинг
3. Формирование корпоративной культуры	3. Подготовка к интервью, публичным выступлениям руководителя компании
4. Организация внутрикорпоративных коммуникаций	4. Изучение и оценка потребностей и мнений персонала
5. Обеспечение обратной связи с целевыми аудиториями и аналитиками	5. Планирование и проведение организационно-представительских и специальных мероприятий
6. Организация коммуникационного аудита	6. Доведение мнения персонала до руководителя

Окончание табл. 10.1

Функциональные направления	
Ключевые (базовые)	Инструментальные (приемы, методы, технологии)
7. Развитие и поддержание связей с государственными профессиональными организациями	7. Составление и публикация внутрикорпоративных информационных материалов, в том числе корпоративных газет, журналов
8. Управление кризисами и конфликтами	8. Участие в создании и сопровождении веб-сайта организации
9. Консультирование руководителей и персонал по технологиям коммуникаций	9. Ведение летописи организации с постоянным пополнением видеотеки и фотоархива

Для выполнения отдельных видов работ можно воспользоваться услугами внешнего консультирования. Это требуется, когда в организации нет специалиста, а выполнение данной работы необходимо. Выполнение каких-либо работ или операций силами внешних фирм называется аутсорсингом. Аутсорсинг — это четкая бизнес-стратегия, заключающаяся в том, что виды деятельности, которые не являются основными в организации, передаются внешним партнерам — профессиональным компаниям, специализирующимся в этой деятельности. Одно из главных преимуществ аутсорсинга заключается в более качественном и менее затратном выполнении переданной функции. Однако в привлечении внешних фирм есть ряд недостатков: меньшая оперативность, необходимость доверять информацию об организации сторонним специалистам, меньшая их погруженность в дела компании, а следовательно, меньшая заинтересованность в результате.

Планирование PR-работы должно происходить на стратегической основе. Стратегическое планирование — это процесс определения того, что мы хотим достичь, т.е. планирование развития в долгосрочной перспективе. Наряду с долгосрочным планированием на практике применяется также оперативное планирование.

Долгосрочный (перспективный) план, как правило, охватывает период в пять лет и более. В этом плане формируются главные цели организации на перспективу, конкретные задачи (с указанием сроков), стратегия достижения поставленных целей.

Простейшую модель планирования PR-деятельности можно представить следующим образом (рис. 10.3).

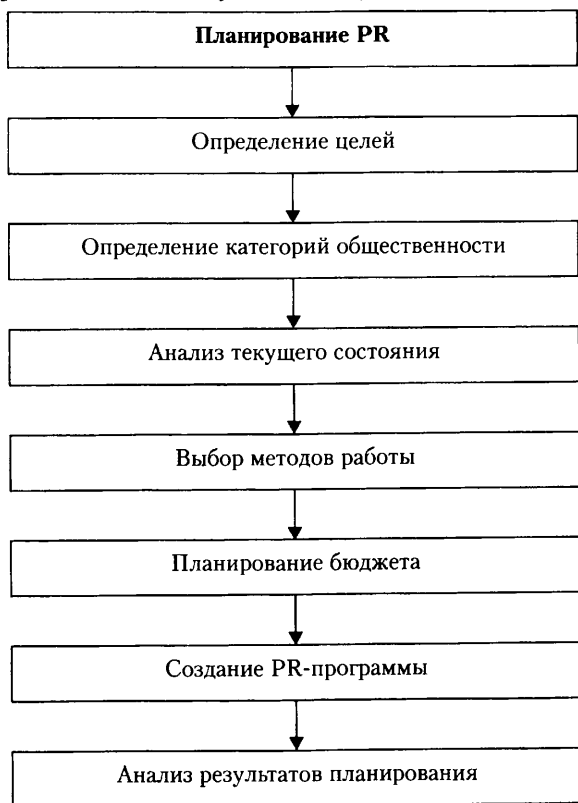


Рис. 10.3. Модель планирования PR-деятельности

Оценка текущего состояния даст представление о том, насколько планируемая переменная соответствует возможностям организации. Важно не только определить это состояние, но и оценить пригодность для реализации идей планирования, сосредоточить внимание на тех сторонах текущего состояния, которые в настоящий момент являются барьером для достижения нового качества. Также важно определить, как текущее состояние соотносится с желаемыми изменениями:

- каких улучшений в деятельности организации или развитии проекта ожидать в результате изменения текущего состояния и какие изменения в текущем состоянии приведут к желаемым улучшениям;
- что должно выглядеть и звучать по-другому;
- как должно измениться поведение в организации;

— на какой риск надо пойти для того, чтобы достичь желаемых изменений.

Выбор методов работы зависит от поставленных целей PR-планирования.

Бюджет мероприятия или программы PR имеет четыре части расходов:

1) затраты на основу труда специалистов и вспомогательного персонала;

2) накладные расходы включают арендную плату, налоги, расходы по страхованию, оплату услуг телефонной связи и т.д.;

3) материалы — оплата канцелярских принадлежностей, почтовые расходы, плата за подготовку печатных материалов, передвижных выставочных стендов и т.д.;

4) прочие расходы — платежи за проезд, оплата гостиничных счетов, расходы, связанные с организацией мероприятий, проводимых в рамках PR-программы.

Деятельность организации может быть признана результативной, если все ее усилия направлены на достижения стратегических целей. Планирование PR-работы является частью стратегического планирования организации в целом.

Оперативное планирование PR-деятельности (охватывает период в один год и менее) представляет собой основной вид планомерного воздействия на общественное мнение и общественные отношения. Годовой план PR настраивает персонал на позитивное восприятие деятельности организации, ее целей. Оперативный план является реальным полигоном для достижения стратегических целей.

Оперативный план включает:

- изложение задач в расчете на год;
- обоснование и разработку заказа-задания;
- концептуальное решение каждой поставленной задачи, т.е. формирование конкретной программы.

Каждая позиция оперативного плана получает детальную разработку в виде плана-графика для каждого работника PR-отдела. Оперативный план — это системный документ, охватывающий весь цикл работ. Результатом оперативного планирования являются различные программы PR. Каждая программа должна быть детально разработанной, спланированной и непрерывной для окончательного результата.

10.1.2. Профессиональные и личностные качества PR-специалиста

Для эффективной работы PR-специалисту требуется целый ряд профессиональных качеств (рис. 10.4), а также персональных, личностных (рис. 10.5). При подборе персонала в PR-отдел следует использовать следующие перечни оценочных качеств.

I. Профессиональные и деловые навыки эффективного специалиста по PR.

Рассмотрим эти качества более подробно:

— **знание основ PR.** В начале карьеры важно усвоить основы PR: введение в должность, инструктаж и приобретенный на работе опыт;

— **навыки планирования и оценки.** Важно систематизировать свою работу и определить критерии оценки;

— **навыки письма.** Безграмотные новостные материалы могут послужить поводом для критики в адрес организации;

— **презентационные навыки.** Предстоит проводить различные мероприятия, где работник должен уметь выступать, делать объявления и т.п.;



Рис. 10.4. Профессиональные качества специалиста по PR

— **навыки общения со СМИ.** Специалист по PR должен быть компетентным, для того чтобы проводить пресс-конференции, интервью;

— **навыки работы с ПК.** Необходимо владеть новыми достижениями информационных технологий;

— **навыки управления репутацией.** Специалисты по PR должны понимать важность репутации, знать, как она создается, какое место занимает в корпоративной культуре;

— **навыки управления проектами.** Большинство PR-программ состоит из нескольких частей и необходимо обладать навыками управления проектами, чтобы укладываться в намеченные сроки и выделенный бюджет;

— **знание бизнеса.** Необходимо знать особенности бизнеса своей организации.

II. Персональные (личностные) качества специалиста по PR.

Рассмотрим эти качества подробнее:

— **коммуникабельность.** Специалист должен быть способен к общению и совместной работе с различными категориями персонала;

— **творческие способности.** В любой проект следует вносить элементы творчества, новизны, благодаря чему он будет выделяться на общем фоне;



Рис. 10.5. Персональные качества специалиста по PR

– **организованность.** Часто приходится работать сразу над несколькими проектами, с разными организациями, людьми, и все это требует систематизированного, организованного подхода к работе;

– **способность к обучению.** Желание и способность к постоянному обучению на работе — путь к продвижению карьеры;

– **уверенность.** Уверенность порождает доверие людей. Однако настоящая уверенность приходит с опытом;

– **настойчивость.** Хороший специалист не должен быть пассивным. Настойчивость, подкрепленная хорошими навыками, поможет выполнить работу более эффективно;

– **честность.** PR-специалист несет ответственность за достоверную информацию о деятельности компании и от этого зависит его репутация в коллективе;

– **чувство юмора.** Помогает налаживать процесс общения и избегать конфликтных ситуаций.

Сложно обладать всеми перечисленными профессиональными и личностными качествами, но чем их больше, тем больше шансов стать эффективным специалистом.

Профессиональное поведение в любой сфере деятельности определяется знаниями основ профессии. Эти знания обычно приобретаются в процессе обучения. Но не всегда PR-специалистами становятся в вузе, нередко в PR идут люди, склонные к аналитической работе, журналисты, имеющие коммуникационные навыки.

10.1.3. Правовые основы PR-деятельности

Один из важнейших вопросов в деятельности PR-специалистов — соблюдение ими в своей деятельности правовых норм, ведущих к социально ответственному поведению, и законности действий.

В своей работе PR специалисты должны руководствоваться следующими законами.

Конституция РФ от 25.12.1993 признает и гарантирует права физических и юридических лиц «свободно искать, получать, передавать, производить и распространять информацию любым законным способом» (ст. 29).

Закон РФ «О государственной тайне» от 21.07.1993 № 5485-1 содержит большой перечень сведений, сбор и распространение которых запрещены. Закон регулирует отношения, возникающие в связи с отнесением сведений

к государственной тайне, их засекречиванием или рассекречиванием и защитой в интересах обеспечения безопасности Российской Федерации.

Федеральный закон «**Об информации, информационных технологиях по защите информации**» от 27.07.2006 № 149-ФЗ регулирует отношения, возникающие:

- 1) при осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации;
- 2) применении информационных технологий;
- 3) обеспечении защиты информации.

Федеральный закон «**О рекламе**» от 13.03.2006. № 38-ФЗ определяет нормы по содержанию и распространению рекламы в нашей стране, а также пресечению фактов ненадлежащей рекламы.

Закон РФ «**О средствах массовой информации**» (Закон о СМИ) от 27.12.1991 № 2124-1 закрепляет общие принципы свободы массовой информации, новый механизм организации и деятельности СМИ. Одновременно Закон определил основные принципы взаимодействия общества, фирм и компаний со СМИ. Среди них на первый план выступают следующие:

— тележурналист и любой представитель СМИ должны освещать факты точно такими, как они происходят на самом деле — без каких-либо подтасовок, инсценировок, без вмешательства в личную жизнь граждан;

— наказывается добывание информации незаконным путем в форме шантажа, любых предложений и просьб, которые могут оказать влияние на участников событий;

— не предавать огласке сообщение о серьезных происшествиях в обществе до тех пор, пока не будет дана правильная и сдержанная оценка серьезности ситуации;

— аудитория имеет право на получение информации обо всем, что так или иначе влияет на общественную жизнь. Необходимо предоставлять право выступления в конфликтных ситуациях выразителям противоположных точек зрения. Причем собственная точка зрения журналиста не должна оскорблять присутствующих и должна быть по возможности нейтральной.

Закон РФ «**О защите прав потребителей**» от 07.02.1992 № 2300-1 регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, продавцами при продаже товаров (выполнение работ, оказание услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных

для жизни и здоровья потребителей, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителе (исполнителях, продавцах), просвещение, обеспечивает государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

Трудовой кодекс РФ, утвержденный Федеральным законом от 30.12.2001 № 197-ФЗ, значительно расширил общие положения, на федеральном уровне закрепил в систематизированном виде социальное партнерство в сфере труда.

Гражданский кодекс РФ, утвержденный Федеральным законом от 30.11.1994 № 51-ФЗ, определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальной собственности), регулирует договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности их участников.

Кодекс об административных правонарушениях, утвержденный Федеральным законом от 30.12.2001 № 195-ФЗ, насчитывает 22 состава правонарушений, связанных с PR-деятельностью. Существенное их количество появилось в связи с избирательным процессом. Отдельную часть кодекса образовала глава 13, включившая в себя установление составов административных правонарушений в области связи и информации. Ряд статей направлен на защиту правовой практики СМИ от незаконного воздействия иных субъектов права.

PR-специалистам приходится работать со многими партнерами, где главным видом отношений является **договор**. Он должен включать в себя:

- детальный гибкий план действий с временными рамками, предоставляющий возможность вносить изменения и улучшения в процесс работы;
- финансовые договоренности;
- авторские права;
- конфиденциальность;
- страхование и ответственность;
- принятие и утверждение работы.

Кроме того, PR-специалисты должны выполнять требования и нормативные положения непосредственно своих организаций.

Основное правило, которое следует соблюдать во избежание проблем с законом, — это неуклонное выполнение всех положений и постановлений на местном и федеральном уровнях.

10.2. Инструменты связей с общественностью в управлении персоналом

10.2.1. Отношения со средствами массовой информации

Средства массовой информации (СМИ) играют важную роль в реализации задач связей с общественностью, так как обладают огромными возможностями в формировании общественного мнения. От степени умения и желания работать с прессой нередко зависит успех деятельности организации.

В каждой организации должен быть специалист по связям со СМИ — медиа-релейтор. Главная его задача — налаживание, поддержание и развитие контактов со СМИ.

Средства массовой информации можно классифицировать следующим образом (рис. 10.6).

Информационные агентства — это организации, собирающие и пересылающие новости: РИА «Новости», ИТАР-ТАСС, Интерфакс и др.

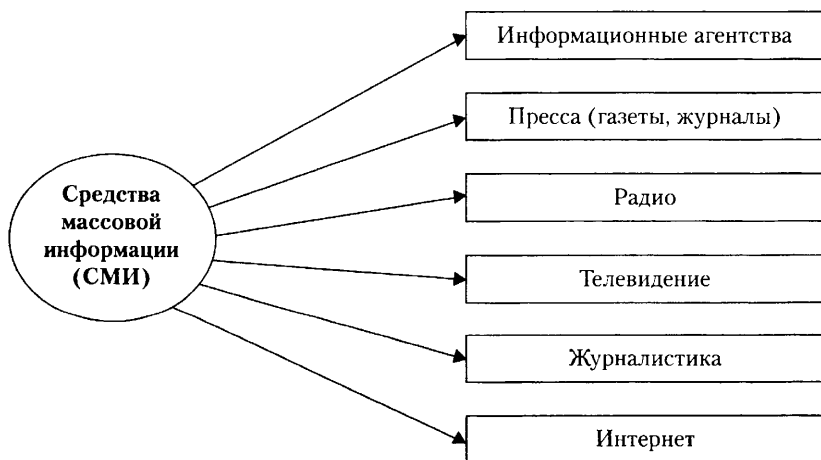


Рис. 10.6. Классификация СМИ

Пресса — это массовые периодические печатные издания: газеты и журналы. Они различаются периодичностью, масштабами, профильностью, тематикой.

Радио — это самый оперативный и доступный орган СМИ.

Телевидение обеспечивает широкие коммуникационные возможности. Для зрителя, наблюдающего прямую трансляцию с места события, телевидение способно создать «эффект присутствия» — больший, чем радио или газета.

Журналистика — это деятельность по сбору, обработке и периодическому распространению информации через печать, радио, телевидение.

Интернет — это сравнительно новая информационная технология коммуникаций, оказывающая огромное влияние на людей, так же как телефон и телевидение.

Специалист по PR должен знать специфику конкретных СМИ. Работа со СМИ организуется при помощи различных средств:

- рассылка пресс-релизов, статей и других материалов;
- организация пресс-конференций, круглых столов;
- посещение журналистов;
- оперативное предоставление информации по запросам и др.

Для этих целей PR-специалист разрабатывает, а затем предоставляет СМИ следующие материалы (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Перечень материалов, создаваемых для СМИ

Наименование материала	Содержание
1. Бэкграундер	Информация текущего, событийного характера, не являющаяся сенсацией
2. Пресс-релиз	Сообщение, содержащее важную новость или полезную информацию для широкой аудитории
3. Медиа-кит	Набор нескольких видов материалов, например: пресс-релиз, биография, фотографии и т.д.
4. Кейс-история	Публикация, рассказывающая об услугах и товарах компании, о разрешении кризисной ситуации

Окончание табл. 10.2

Наименование материала	Содержание
5. Именная или авторская статья	Статья подготовлена PR-специалистом, а подписана должностным лицом организации для повышения имиджа компании
6. Обзорная статья	Материал статьи анализирует опыт нескольких организаций в отрасли
7. Факт-лист	Короткий документ, отражающий профиль организации
8. Биография	Перечень фактов о конкретном лице
9. Заявление	Призвано объявить или объяснить ситуацию по какому-либо вопросу
10. Фотография	Используется для поддержки текстовых материалов
11. Официальное приглашение	В приглашении, рассылаемом для участия в организационно-представительском или специальном мероприятии, должна содержаться максимально сжатая информация, необходимая для приглашаемого (дата и название мероприятия, телефон для справок, Ф. И. О. ответственного лица и т.д.)

Рассмотрим подробно порядок составления пресс-релиза, поскольку этот вид сообщения встречается наиболее часто.

Пресс-релиз содержит новость, ценную для редакций СМИ. Он отвечает на все вопросы журналистики новостей (кто, что, где, когда, почему, каким образом).

Располагать текст лучше на фирменном бланке. Ясный стиль изложения привлекает внимание читателя к теме пресс-релиза. Ударные фразы текста выделяются курсивом, подчеркиванием строки, цветовыми элементами оформления текста. Одна фраза должна содержать 12–13 слов, именно такая фраза не утомляет внимание читателя. Динамизм мысли лучше всего передается изложением темы в настоящем времени. **Принцип перевернутой пирамиды** выстраивает текст в строгой последовательности: от более важной детали к менее значительной. В тексте необходимо подчеркнуть ценность новости для аудитории издания. Поэтому при написании пресс-релиза важно уметь встать

на позиции читателя и понять, чем его может заинтересовать подобная новость. Удержать внимание читателя до конца текста — основная задача PR-специалиста. В соответствии с этикой отношений в конце пресс-релиза следует указать телефон, имя, отчество и фамилию автора текста.

При подготовке материалов для СМИ следует соблюдать ряд общих правил:

1. Прежде чем написать текст, нужно сформулировать цель и идею сообщения.

2. Сообщение должно иметь четкий адрес.

3. Читатель не должен заподозрить автора даже в незначительном обмане, иначе он будет сомневаться во всем, что ему представлено.

4. Ошибки в правописании и грамматике раздражают читателей.

5. Следует писать по возможности кратко и понятно. Читатель может запомнить только понятный ему текст.

6. Для того чтобы заинтересовать читателей, нужно исследовать их проблемы и писать о том, что их волнует.

10.2.2. Средства корпоративных связей с общественностью

Важной составляющей корпоративных связей с общественностью в управлении персоналом признается свободное обращение информации в пределах организации. Наиболее эффективным средством признаются **внутрикорпоративные издания**.

Корпоративные издания — это ресурс, информирующий о задачах, целях, успехах, новостях, продуктах, услугах и личностях компании, выходящий на ее средства и чаще всего не содержащий информацию о других субъектах бизнеса. Главные цели корпоративных изданий — управление имиджем организации, мотивация сотрудников, увеличение продаж, удержание клиентов.

Корпоративные издания делятся на рекламные и информационные (рис. 10.7).

Рекламными являются имиджевые, презентационные издания, позиционирующие конкретный продукт, услугу или личность и ориентированные на рекламные цели организации. Информационные издания посвящены текущему состоянию дел организации и отличаются регулярностью выхода.



Рис. 10.7. Классификация корпоративных изданий

Корпоративные издания как элемент информационной политики помогают выстраивать внутрикорпоративные контакты между персоналом подразделений, центральным офисом и филиалами.

Принимая решение о выпуске корпоративного издания, руководство компании преследует несколько целей:

1) продвижение миссии, ценностей и стратегии развития компании;

2) создание у читателей ощущения принадлежности к определенному сообществу (коллектив сотрудников; клуб участников корпоративных программ и т.д.);

3) информирование о процессах, происходящих в компании;

4) имиджевая реклама, позиционирование определенной группы товаров и услуг.

В организациях распространены и такие средства внутрикорпоративных коммуникаций, как **доски объявлений**. Достоинством их является оперативность воздействия на мнение и поведение малых групп, высокая степень персонализации обращения. Дух корпоративного единства особенно поддерживают и создают поздравления от имени руководства, объявления о благотворительных акциях и др.

Одним из наиболее широко используемых информационных материалов как для внутренней, так и для внешней общественности является **брошюра**. Такое издание содер-

жит полезную и интересную информацию для новых сотрудников, входящих в организацию. Например, компания «Гарант» разработала Положение о персонале, в котором отражена следующая информация:

- миссия компании;
- главные принципы работы в компании «Гарант»;
- структура компании;
- работа в компании «Гарант»;
- отношение к клиентам, партнерам, конкурентам;
- конфиденциальная информация;
- обеспечение здоровья и безопасности;
- продвижение по службе в компании;
- заработная плата и рабочее время;
- время отдыха;
- болезнь сотрудника;
- дисциплина;
- разное.

Еще одно важное средство внутрикорпоративных связей с общественностью в управлении персоналом — **корпоративный сайт**. Его целевая аудитория немногочисленна и определяется как группа сотрудников, которые могут попасть на сайт под своим личным паролем. Сайт содержит новости, материалы об организации, а также форум, на котором можно обсудить интересующую тему или задать вопрос коллеге или руководителю.

Некоторые организации используют корпоративный сайт для новичков, которые знакомятся с организацией, читают локальные документы. На сайте организуют обучение персонала, проводят тренинги, демонстрируют достижения.

При этом следует помнить, что качественная и важная информация имеет высокую степень востребованности и актуальности.

Внутренние радио и телевидение становятся все более распространенными средствами внутрикорпоративных коммуникаций. Радио позволяет быстро и эффективно познакомить персонал с короткими сообщениями. Эффективность телевидения объясняется высокой информативностью видеоленты, например, с записью выступления руководителя, объясняющего корпоративную политику.

Корпоративный музей — одно из мощных средств PR, так как внимание и интерес к собственной истории всегда повышает авторитет организации. Музеи есть у всех круп-

ных и многих средних западных компаний. Персонал такой организации испытывает гордость за принадлежность к компании со столь славной историей; клиенты и партнеры должны уверовать в высокие деловые качества и стабильность компании.

Корпоративные издания стали заметным явлением в современной печатной индустрии. Ассоциация корпоративных медиа России проводит ежегодный конкурс корпоративной прессы.

10.2.3. Подготовка и проведение специальных мероприятий

Специальные PR-мероприятия представляют собой большую группу PR-акций и внутрикорпоративных событий для информирования персонала организации. Нередко к специальным мероприятиям привлекаются смежные целевые группы, от которых в значительной степени зависят успешная хозяйственная деятельность, комфортные условия на рынке и финансовое благополучие компании: акционеры, инвесторы, поставщики, представители профессиональных и отраслевых ассоциаций и объединений. Эти мероприятия — важная часть общей корпоративной политики компании, поэтому регулярность их проведения тщательно соблюдается.

К специальным PR-мероприятиям относятся:

- публичные выступления руководителя организации (например, ежегодные отчеты);
- деловые беседы с персоналом (например, «круглый стол»);
- выборы руководящего состава;
- конкурс «Лучший по профессии»;
- день рождения компании;
- акции «Горячая линия» и др.

Главные цели специальных PR-мероприятий следующие:

1. Создание духа единой и сплоченной команды профес-сионалов.
2. Укрепление кадрового состава, поиск и выявление талантливых сотрудников.
3. Предотвращение текучести персонала и конфликтных ситуаций в коллективе.
4. Развитие у сотрудников чувства корпоративной гордости за компанию.

5. Дальнейшее развитие корпоративной культуры.

6. Повышение производительности труда персонала за счет создания и использования дополнительных (нематериальных) возможностей для стимулирования сотрудников.

Рассмотрим указанные специальные PR-мероприятия.

Публичные выступления руководителя организации — важная часть PR. Обязательным условием данных выступлений является двусторонняя связь с элементами критики. Главная цель выступления руководителя заключается в том, чтобы персонал ощущал свою принадлежность к общему делу компании и был носителем ее идей и ценностей.

Подготовка проведения публичного выступления руководителя компании включает в себя:

- подготовку текста выступления (отчета) руководителя в виде презентации;
- выбор места проведения мероприятия (наличие в этом помещении хорошего звука, освещенности, удобной мебели и т.д.);
- оповещение персонала компании не позднее 4—5 дней до даты проведения мероприятия;
- определение ведущего мероприятия (лучше, если это будет PR-специалист);
- подготовка раздаточного материала (по мере необходимости);
- приглашение фотографа или подготовка к видеозаписи;
- продумывание возможных вопросов и подготовка ответов.

Важная часть подготовки к выступлению заключается в работе над текстом PR-специалиста. Определенной силой внушения обладают факты, цифры, иллюстрации. Весь отчет должен состоять из нескольких разделов. Их желательно заканчивать выводами или основной мыслью этого раздела. При подготовке к выступлению необходимо учитывать количество слушателей. В большой аудитории не стоит вести дискуссию, так как часть аудитории, которая невнимательна, может повлиять на общий настрой. В маленькой аудитории даже желательно установить контакт со слушателями. Можно поделиться с аудиторией собственными размышлениями и ошибками, а затем объяснить, как они были разрешены. Это обычно позволяет преодолеть сдержанность и предвзятость слушателей, заведомо настроенных критически. Большое значение для выступления имеют такие элементы, как жесты, голос, дикция, манера поведения.

Деловые беседы с персоналом организации могут проходить в форме проведения «круглого стола», что способствует обсуждению глобальных вопросов. «Круглый стол» — одна из форм обсуждения идей, значимых для различных групп общественности. Главная идея «круглого стола» — равенство всех участников. Тема и обсуждаемые вопросы планируются и объявляются заранее, что дает возможность участникам обсуждения подготовить цифры, факты, аргументы. Число участников может составлять от 6 до 14 человек. Перед каждым участником должны стоять таблички с именем, что облегчит процесс общения. Работу «круглого стола» организует модератор (ведущий). Модератор объявляет регламент выступлений, предлагает последовательность обсуждаемых вопросов, корректирует ход дискуссии.

Руководитель компании может вести беседу с отдельными работниками. Практика выработала распространенные правила ведения бесед руководителя с подчиненными, соблюдение которых поможет формированию корпоративной культуры:

1. Заранее составить план беседы и наметить ее продолжительность.
2. Выяснить до начала беседы интересы этого работника.
3. Создать перед началом беседы атмосферу взаимного доверия.
4. Придерживаться от начала до конца беседы намеченной темы.
5. Зафиксировать полученную информацию в краткой форме.
6. Подвести беседу к концу после достижения намеченной цели.

Для общения с персоналом многие компании, имеющие сеть филиалов, применяют систему корпоративных видеоконференций.

Выборы руководящего состава осуществляются в соответствии с Уставом организации на собрании трудового коллектива (конференции). В процедуре подготовки и проведения выборов руководящего состава компании предусматривается:

- утверждение даты проведения общего собрания (конференции) по выборам;

- создание комиссии по выборам;
- утверждение Положения и формы бюллетеня по выборам (выборы проводятся путем тайного голосования);
- утверждение порядка выдвижения кандидатур на выборную должность и сроков их представления в комиссию;
- утверждение нормы представительства, порядка и сроков выборов делегатов на конференцию.

В соответствии с указанной процедурой PR-специалистом разрабатывается сценарный план проведения выборов руководителя и проводится подготовительная работа по организации выборов.

Конкурс «Лучший по профессии» проводится как в компаниях, так и на отраслевом и региональном уровнях.

Для проведения такого конкурса необходимо разработать Положение, в котором, исходя из финансовых возможностей организации, определить порядок проведения и награды победителям.

День рождения компании — одно из самых популярных PR-мероприятий среди персонала многих организаций. Его формальная цель — торжественно отпраздновать годовщину создания компании, а неформальная — дать возможность сотрудникам всех уровней поближе познакомиться и пообщаться друг с другом в неофициальной свободной от делового ритма обстановке, что крайне сложно осуществить в условиях рабочего времени. Такая свободная обстановка помогает PR-сотрудникам узнать о проблемах, интересах и пожеланиях персонала по созданию более благоприятного рабочего климата в организации. Все корпоративные праздники могут быть мощным инструментом, способным сплотить коллектив.

Программа корпоративных праздников обычно незадействована: различные конкурсы, спортивные состязания, чаепитие передовиков, лотереи, вручение подарков и призов, концерт (самодеятельный или приглашение артистов) и праздничный банкет.

Среди праздников, отмечаемых в компаниях, особое место занимает Новый год. Окончание года предполагает подведение итогов работы, награждение персонала подразделений и конкурсы, а также планирование работы на следующий год. Чтобы праздник стал действительно PR-акцией, через все поздравления, награждения, конкур-

сы должна проходить одна основная мысль, что те, кто собрался на праздник, — отличный коллектив, сильная и перспективная команда.

Акция «Горячая линия» создается PR-отделом (специалистом) для персонала организации с целью своевременного выявления и решения возникающих внутри коллектива проблем или вопросов. Функционирование линии может осуществляться через телефонную сеть, через внутреннюю корпоративную электронную сеть или внешнюю электронную почтовую сеть. Проводится такая акция по мере необходимости либо по утвержденному плану.

Эта форма внутрикорпоративного общения наиболее эффективна в больших коллективах, особенно если у компании обширная филиальная сеть в разных регионах. Ее нередко называют «предохранительным клапаном», помогающим наладить внутрифирменный конструктивный диалог и обмен мнениями и избегать кризисных ситуаций в кадровых вопросах за счет постоянно действующей обратной связи.

PR-специалист, ответственный за проведение мероприятия, должен разработать детальный сценарный план подготовки и проведения любого мероприятия. По завершении мероприятия составляется итоговый отчет, по результатам которого проводится оценка эффективности проведенного мероприятия. Результаты мероприятий следует разместить в корпоративной печати или на сайте компании.

10.3. Оценка эффективности PR-деятельности в управлении персоналом

10.3.1. Критерии оценки PR в управлении персоналом

Результат PR-деятельности сложно оценить как в количественном, так и в качественном выражении. Оценить такую деятельность можно посредством экспертизы или сравнения с предварительно определенными целями и задачами. В качестве критериев оценки PR-деятельности в управлении персоналом выделим следующие (табл. 10.3).

Таблица 10.3

Критерии оценки PR в управлении персоналом

Критерии оценки	Описание
1. Число подготовленных информационных продуктов	Этот критерий используют чаще всего. Можно подсчитать количество статей и упоминаний в СМИ, а также дает быстрый экономический результат
2. Количество объектов, получивших информационные продукты	Значимость и полезность лиц, организаций, СМИ, получивших информацию об организации в назначенный срок
3. Количество изменений, произошедших в результате получения информационных продуктов	Количество субъектов, отреагировавших на полученную информацию; пришедших на мероприятие; просьба о переговорах. Процент участников, изменивших свое отношение к чему-либо, совершивших желаемые действия по отношению к чему-либо в результате получения информации
4. Количество инструментальных циклов (этапов), связанных с производством и использованием информационных продуктов	Количество операций по подготовке и рассылке PR-продукта, отслеживанию (на уровне обратной связи) эффекта, произведенного им
5. Метод определения рекламного эквивалента	Подсчитать количество публикаций (объем, число строк), место их расположения, а затем перевести полученные результаты в стоимость соответствующих объемов по рекламным расценкам
6. Исследование отсроченных результатов	Отсроченные результаты можно получить с помощью процедур социологических исследований
7. Аудит коммуникаций	Выявление степени удовлетворенности персонала посредством коммуникационных инструментов и информационных потоков
8. Изучение должностных обязанностей	Фиксирование ежедневных дел и контактов
9. Рейтинг	Оценка одного фигуранта (или подразделения) относительно другого по определенным критериям

Одним из методов оценки эффективности PR-деятельности, который все чаще применяется в российской практике, является рейтинг. **Рейтинг** становится инструментом формирования имиджа, так как несет информацию о статусе фигуранта относительно конкурентов. Это заставляет компании и персоны интересоваться результатами и работать над повышением рейтинга, используя для этого все возможные способы.

В зависимости от поставленных при составлении рейтинга задач выбирается методика проведения исследования, формируется список необходимых критериев, разрабатывается система их оценки.

Например, Служба экспертного мнения проводит рейтинг пресс-служб различных сфер деятельности. Работа пресс-служб оценивается по пятибалльной шкале по следующим критериям:

- доступность;
- готовность к сотрудничеству;
- оперативность ответов;
- качество полученных ответов;
- доброжелательность;
- информация о пресс-службе на сайте компании.

По результатам различных методик оценки результативности PR в управлении персоналом и ошибок, которые чаще всего допускаются, разрабатываются рекомендации по совершенствованию работы. Эффективную помощь в данной работе представит PR-аудит. **PR-аудит** представляет собой исследование деятельности организации в области PR по количественным и качественным критериям. Ценность PR-аудита состоит в том, что он выявляет сильные и слабые стороны в PR-деятельности организации. PR-аудит начинается с определения направлений исследования и разработки критериев оценки, на основе чего разрабатываются анкеты, опросные листы, определяются объем и сроки проведения аудита, а также формы отчетности.

Основные направления исследования:

- стратегия в области PR;
- связи со СМИ;
- антикризисный PR;
- внутренний PR.

Конкретный список направлений исследования зависит от специфики деятельности организации.

Каждое из исследуемых направлений изучается по целому ряду критериев. Например, направление «Связи со СМИ» изучается по следующим критериям:

1. Качество базы СМИ.
2. Количество пресс-релизов, подготовленных и распространенных в СМИ.
3. Качество составления сообщений для СМИ.
4. Количество проведенных мероприятий для СМИ (с участием СМИ).
5. Уровень информационных поводов.
6. Спектр контактов со СМИ.
7. Планирование в сфере связей со СМИ.
8. Качество архива и отчетности.
9. Методы оценки эффективности связей со СМИ.

По каждому критерию консультанты делают выводы и на этой основе оценивают уровень развития данного PR-направления.

Важным итогом PR-аудита является повышение уровня понимания руководством компании важности, специфики и функций деятельности по связям с общественностью в управлении персоналом.

Проводя PR-аудит регулярно (один раз в год или в два года), компания имеет возможность получать независимую оценку, совершенствовать свою работу в области PR, оценивать динамику развития PR-деятельности, эффективность сотрудииков.

10.3.2. Рекомендации по организации эффективной работы службы в управлении персоналом

При подготовке PR-мероприятий должны учитываться психологические мотивы, под воздействием которых может быть достигнута желаемая для организации реакция общества, ибо именно мотив выполняет роль двигателя человеческих поступков и поведения в целом. Следовательно, нужно сформулировать и целенаправленно осуществлять идеологическую схему воздействия на массовое сознание. Таким образом, PR должен базироваться на данных социологических исследований (рис. 10.8).

Рекомендации PR-специалистам в управлении персоналом по организации эффективной работы даются исходя из ошибок, которые чаще всего допускаются:

1. У работников нет единого представления о своей организации как о компании с корпоративной культурой. PR-службе следует разработать брошюру, в которой была бы описана деятельность компании в целом. После зачисления нового сотрудника в организацию следует ознакомить его с этим изданием. Также следует разработать систему ввода нового сотрудника в корпоративную культуру организации. Рекомендуется привлекать весь ее персонал к участию в специальных мероприятиях, организуемых PR-специалистами в управлении персоналом.

2. Не отслеживается интерес персонала к внутрикорпоративным изданиям. Следует изучать информационные потребности сотрудников организации, так как часто персонал не читает и не интересуется своими газетами и журналами. Выявить причину отсутствия интереса персонала к своим изданиям — задача PR-специалиста.

3. Не ведется работа с мифами и слухами. Много важной информации циркулирует, но доходит до персонала в искаженном виде. Умение управлять слухами помогает создать в коллективе атмосферу благожелательности, снять страхи перед будущим или вернуть доверие к руководству.



Рис. 10.8. Схема действий мероприятий PR

4. Распространение информации, малоинтересной для персонала или вовсе не предназначенной для него. Чтобы не загружать людей ненужными сведениями, следует провести внутренний коммуникационный аудит. Существуют технологии проведения таких исследований (они включают опрос, наблюдение, анализ). Для персонала интересна следующая информация:

- каковы социальные льготы, оплата труда и изменения в этой области;

- как в компании сделать карьеру (новые назначения, повышения по службе). Все это мотивирует людей к профессиональному росту;

- кто выиграл профессиональный конкурс, получил грант на обучение;

- как компания развивается, каковы планы на ближайший год;

- профессиональная информация по конкретной должности.

5. Персонал вовремя не знакомят с той информацией, которая выносится за пределы организации. Важные новости о деятельности организации сотрудники узнают из СМИ, например о том, что организация перепрофилируется или ей грозят массовые увольнения.

6. Встречи руководства с персоналом устраиваются только в форс-мажорных обстоятельствах. Многие руководители выходят на прямой контакт с персоналом только в кризисные ситуации, например когда произошла утечка негативной информации, ЧП на производстве, смена руководства и т.п. Частота встреч должна зависеть от особенностей бизнеса, его оперативности. Это могут быть не только личные встречи, но и видео- и телеконференции.

7. Технологии PR выбираются без учета размеров и финансовых возможностей организации. Так, например, небольшая организация может выпускать полноцветное корпоративное издание каждый месяц. Такая роскошь раздражает сотрудников. Такой организации следует выпускать корпоративное издание раз в квартал.

8. Отсутствие грамотных PR-специалистов. Многие руководители полагают, что функции PR-специалиста может выполнять специалист по рекламе, маркетолог, журналист. Руководитель организации должен четко понимать, что PR — определенная сфера деятельности и отвечать за нее должен квалифицированный сотрудник с профильным образованием и опытом работы по своей специальности.

К числу основных параметров, которые необходимо учитывать при анализе эффективности PR, относятся:

- информированность общественности, способствующая продвижению новых идей и проектов;
- мотивация персонала и специалистов, способствующая укреплению сплоченности коллектива организации;
- взаимопонимание между организацией и ее социальной средой, исключающее возможность возникновения непредвиденных конфликтных ситуаций.

Таким образом, можно спрогнозировать эффективность PR-мероприятия до его проведения в организации.

Вопросы, задания и тесты

1. В чем заключаются особенности PR в управлении персоналом?
2. Какие преимущества дает создание PR-служб в организации?
3. С решения каких вопросов следует начинать работу по организации службы PR на предприятии?
4. Составьте проект должностной инструкции начальника (руководителя) отдела PR.
5. В каких случаях необходимо внешнее консультирование отдела по PR?
6. Составьте проект положения о PR-подразделении на практическом примере с учетом специфики организации.
7. Какими правовыми актами должен руководствоваться в своей работе PR-специалист?
8. Какие из специальных мероприятий чаще всего проводятся в вашей организации? Расскажите о них.
9. Каковы рекомендации по организации эффективной PR-работы в управлении персоналом?
10. Сформулируйте основные критерии оценки PR в управлении персоналом.
11. «Создание PR-службы» (деловая игра):
 1. Студенты распределяются по группам по 5—6 человек (выбирают руководителя группы).
 2. Группа выбирает вариант PR-структуры:
 - отдел в организации;
 - частное PR-агентство;
 - специалист по PR в управлении персоналом в небольшой организации и др.

3. Разрабатывают структуру подразделения, описание его функций и критерии оценки работы данного подразделения.
4. Выступление каждого участника группы по выработанной ими программе.
5. Подведение итогов: оценка каждого выступающего и группы в целом (учитывается мнение каждой группы относительно друг друга).
12. Что является недостатками в привлечении к работе отдела по связям с общественностью сторонних фирм?
 - а) отсутствие оперативности в работе;
 - б) незнание бизнеса организации;
 - в) высокая квалификация специалистов;
 - г) гибкие условия договора на оплату услуг.
13. Специальные мероприятия в организации проводятся:
 - а) для распространения положительного отношения и сведений вне организации;
 - б) информирования взаимоотношений между администрацией и персоналом;
 - в) продвижения идей, услуг, товаров.
14. Какая форма информационных материалов не свойственна для PR?
 - а) пресс-релиз;
 - б) карта управленческих решений;
 - в) медиа-кит;
 - г) кейс-история.
15. Что не относится к средствам массовой информации?
 - а) информационные агентства;
 - б) пресса;
 - в) кадровые агентства;
 - г) радио;
 - д) телевидение;
 - е) журналистика;
 - ж) Интернет.
16. Какие параметры не относятся к числу основных при анализе эффективности PR?
 - а) информированность общественности;
 - б) мотивация персонала и специалистов;
 - в) оценка качества продукции.
17. Какой орган СМИ является самым оперативным и доступным?
 - а) телевидение;
 - б) печатные издания;
 - в) радио;
 - г) Интернет.
18. Корпоративные издания могут служить целям:
 - а) внутреннего PR;
 - б) внешнего PR;
 - в) внутреннего PR и внешнего PR.

19. Аутсорсинг означает выполнение каких-либо работ или раций силами внешних фирм:
- а) да;
 - б) нет.
20. Корпоративные издания делятся:
- а) на презентационные;
 - б) рекламные;
 - в) информационные;
 - г) профильные.

Глава 11

КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

После изучения главы 11 обучающийся должен:

знать

- состав и структуру кадровой документации;
- основы разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений;

уметь

- вести кадровое делопроизводство;
- организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативными правовыми актами;

владеть

- навыками разработки локальных нормативных документов в соответствии с профилем деятельности организации;
 - основами трудового законодательства в области кадрового делопроизводства.
-

11.1. Состав документации управления персоналом

11.1.1. Понятие кадровой документации

Любой работодатель вне зависимости от того, юридическое или физическое это лицо, в процессе осуществления хозяйственной деятельности всегда сталкивается с вопросами организации труда, управления трудовыми отношениями и регламентированием этих процессов. Наглядным результатом регламентирования у конкретного работодателя внутренних трудовых и связанных с ними иных отношений является комплекс документов, именуемый кадровой документацией.

Кадровая документация — совокупность форм (документов), отражающих наличие и движение персонала. Документированная информация составляет основу управ-

ления. Информация фиксируется в документах, которые придают ей организационную форму и перемещают во времени и пространстве. Документы и документированная информация лежат в основе управленческих решений и являются их материальным воплощением, обеспечивают юридической силой.

В деятельности службы управления персоналом делопроизводство занимает значительный объем: прием на работу; перевод на другую работу; предоставление отпуска; увольнение. Документальное оформление кадровых процедур — неотъемлемая обязанность любого работодателя независимо от масштабов его деятельности и организационно-правовой формы.

Не все руководители уделяют должное внимание и значимость документационному управлению. Часто об учете кадров и кадровой документации руководители вспоминают только тогда, когда с проверкой приходят сотрудники контролирующих органов или бывший работник обращается с иском в суд. Именно поэтому так важно установить правильное ведение кадровой документации, в том числе провести оформление трудовых отношений в соответствии с действующим трудовым законодательством.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом заключается в создании условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания работниками службы управления персоналом (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения организации.

Основными делопроизводственными функциями системы управления персоналом являются:

- своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;
- печатание документов по кадровым вопросам;
- регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
- формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации;
- копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- контроль за исполнением документов;
- передача документации по вертикальным и горизонтальным связям.

Современный уровень информатизации общества предопределяет использование новейших технических, технологических, программных средств в различных экономических информационных системах, в том числе в системе управления персоналом.

Автоматизированная информационная технология управления персоналом предприятия представляет собой систему процедур преобразования информации по кадрам с целью ее формирования, организации, обработки, распространения и использования соответствующими структурными подразделениями или руководителями.

Сегодня на рынке информационных услуг активно предлагается пользователям множество пакетов прикладного программного обеспечения по решению комплекса задач службы управления персоналом предприятия. Например:

1. **«АиТ Софт»** — специализированная компания по разработке, внедрению и сопровождению программно-методологических решений по комплексной автоматизации процессов управления персоналом. В состав программного комплекса «АиТ: Управление персоналом» входят следующие модули: кадры; управление персоналом на основе компетенций; зарплата; табельный учет; учет рабочего времени; учет выполненных работ (наряды); персонифицированный пенсионный учет; планирование штатных расписаний; автоматизация работы с негосударственным пенсионным фондом; репликация.

2. **Компания «Босс. Кадровые системы»** разработала систему управления персоналом «Босс-Кадровик», которая является хорошим инструментом, способным оптимизировать процесс управления человеческими ресурсами и вывести его на качественно новый уровень. Сопровождение и дальнейшее развитие программного продукта «Босс-Кадровик» — одна из приоритетных задач компании.

Система поддерживает следующие процедуры бизнес-процесса управления персоналом в организации:

- планирование структуры организации, штатного расписания;
- оперативный учет движения персонала;
- ведение административного кадрового документооборота, в том числе формирование должностных инструкций;
- ведение архивов без ограничения сроков давности;
- формирование и ведение структурированных квалификационных требований к должности (профиль должности);
- планирование персонала;
- подбор персонала;

- оценка соискателей и сотрудников, аттестация персонала;
- обучение и повышение квалификации, стажировки персонала и др.

3. Компания «Монолит-Инфо» разработала программный комплекс «Монолит: Персонал», который является одним из наиболее эффективных инструментов для оптимизации процессов управления человеческими ресурсами. Программный комплекс обеспечивает автоматизацию решения следующих задач:

- 1) кадровый учет; 2) расчет заработной платы; 3) управление персоналом.

«Монолит-Инфо» предлагает каждому конкретному заказчику адаптированные решения, построенные на основе базового ядра комплекса «Монолит: Персонал».

11.1.2. Состав и структура документации кадровой службы

Для установления состава кадровых документов, которые должны быть в организации, необходимо провести анализ трудового законодательства, в основном Трудового кодекса РФ (рис. 11.1).

В локальных нормативных правовых документах закрепляются основные принципы организации рабочего процесса в организации, например правила внутреннего трудового распорядка; положение о защите персональных данных работников; должностные и профессиональные инструкции, которые разрабатываются на каждую должность и профессию, имеющиеся в штатном расписании организации.

К распорядительным документам относятся приказы и распоряжения руководителя организации. Их условно делят на две категории по содержательному признаку: по основной деятельности и по личному составу. Специалистов по управлению персоналом интересует вторая группа

Информационно-расчетные документы ведутся для удобства учета персональных данных персонала организации. Это: личная карточка работника, штатное расписание, график отпусков, график сменности, личные дела.

Журналы учета и контроля ведутся для учета конкретных видов кадровых документов, отметки о сроке принятия, порядке выдачи, хранения. Например, журнал учета мероприятий по контролю.



Рис. 11.1. Перечень кадровых документов в организации

Многие документы имеют типовую межотраслевую форму, утвержденную постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты», и обязательны для применения всеми организациями, учреждениями и предприятиями независимо от формы собственности и организационно-правовой формы, осуществляющими свою деятельность на территории Российской Федерации.

11.2. Правила оформления и создания кадровых документов

11.2.1. Правила оформления кадровых документов

Современное законодательство требует оформления большого количества документов, которые фиксируют различные аспекты трудовых отношений работника и работодателя. Рассмотрим оформление основных кадровых документов.

1. Штатное расписание — документ, определяющий состав организационных подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, а также общую численность сотрудников и фонд заработной платы в организации. Право утверждения штатного расписания предоставлено руководителю. Целесообразно в проектируемое штатное расписание закладывать совмещение профессий работников с выплатой вознаграждений (персональных надбавок) в размере от 50 до 100% от гарантированного размера заработной платы по совмещаемой должности. Это всегда дает экономию затрат на содержание рабочих мест.

Штатное расписание оформляется в унифицированной форме Т-3 (приложение 12).

Первая колонка унифицированной формы называется «Наименование структурного подразделения». Она заполняется на основании разработанной и утвержденной организационной структуры предприятия. Государственные учреждения и организации, а также организации с вредными и (или) опасными условиями труда должны вводить наименования структурных подразделений, исходя из требований общероссийских и отраслевых классификаторов, а также тарифно-квалификационных справочников и других нормативных документов. От наименования структурного подразделения

в этих организациях может зависеть ряд льгот работникам при выходе на пенсию (для работников медицинских учреждений, предприятий с вредными и (или) опасными условиями труда и пр.). Коммерческие организации могут вводить любые наименования структурных подразделений, которые считают целесообразными. Однако им следует соблюдать требования к терминологии и общепринятым понятиям и определениям. Нежелательно называть структурные подразделения малопонятными иностранными названиями.

Вторая колонка унифицированной формы называется «Код структурного подразделения». Каждому структурному подразделению в организации присваивается код, который используется для ведения документооборота. Код также обозначает место структурного подразделения в иерархии организации.

Третья колонка штатного расписания называется «Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации».

В государственных учреждениях и организациях, а также в организациях с вредными и (или) опасными условиями труда должность заполняется в строгом соответствии с тарифно-квалификационным справочником и общероссийским классификатором должностей служащих и профессий рабочих. Коммерческим организациям рекомендуется при обозначении должностей также пользоваться тарифно-квалификационным справочником и общероссийским классификатором должностей служащих и профессий рабочих. Однако коммерческие организации, особенно работающие в передовых сферах экономики (например, информационных технологиях, аутсорсинге и пр.), могут отступать от нормативных документов при обозначении должностей.

Последовательность заполнения этой колонки по каждому структурному подразделению является индивидуальной с учетом специфики организации. Как правило, сначала располагается должность руководителя структурного подразделения, его заместителей, далее — ведущих и главных специалистов, затем должности исполнителей. Если в составе структурного подразделения есть как инженерно-технический персонал, так и рабочие, необходимо выделить сначала ИТР, а затем рабочих.

В четвертой колонке «Количество штатных единиц» указывается количество должностных или рабочих единиц, предусмотренных штатным расписанием.

Количество штатных единиц организации, финансируемой из федерального или регионального бюджета, определяется вышестоящими организациями.

Количество штатных единиц коммерческого предприятия определяется его потребностями в тех или иных видах работ, степенью срочности их выполнения, экономической целесообразностью.

Должности, которые предусматривают неполную штатную единицу, заполняются с указанием долей, например: 0,25; 0,5; 0,75 и пр.

Вакантные должности обозначаются указанием количества вакантных штатных единиц со сноской внизу страницы, где указывается, что должность вакантна.

В пятой колонке «Тарифная ставка (оклад) и пр.» указывают месячную заработную плату по должности в рублях.

Существует множество способов оплаты труда в организациях: заработная плата по тарифной ставке, процент от выручки или прибыли, сдельная оплата труда, оплата по коэффициенту трудового участия или распределения, по профессиональным квалификационным группам и пр. Однако самыми распространенными являются два способа оплаты труда в организациях: оклад и тарифная ставка.

При установлении оклада следует руководствоваться требованиями, содержащимися в актах трудового законодательства, а также локальными нормативными актами — Положением об оплате труда и премировании в организации и др.

В штатном расписании есть несколько колонок (6—8), объединенных общим названием «Надбавки». В них отражаются стимулирующие и компенсационные выплаты (премии, надбавки, доплаты и пр.), установленные действующим законодательством РФ (например, северные надбавки, надбавки за ученую степень и пр.), а также введенные по усмотрению организации (например, связанные с режимом или условиями труда).

В действующем сегодня ТК РФ не содержится четких определений понятиям «надбавка» и «доплата».

Руководствуясь общепринятыми установками, можно обозначить доплаты как выплаты, начисляемые работникам к окладам (тарифным ставкам) за особые условия труда или режим работы. Доплаты производятся работникам, занятым на тяжелых работах, на работах с вредными, опасным и иными особыми условиями труда. Конкретный размер доплаты устанавливается работодателем с учетом

мнения представительного органа работников либо коллективным договором или обговаривается в трудовом договоре. В настоящее время во многих бюджетных организациях действуют отраслевые нормативные правовые документы, которые регулируют размеры повышения заработной платы работников отрасли.

Девятая колонка «Всего» рассчитывается сложением 5—8 колонок и умножением получившейся суммы на количество штатных единиц из колонки 4. Итоговая сумма по всем должностям будет являться месячным фондом заработной платы.

Месячный фонд заработной платы — это суммарные денежные средства, которые предусмотрены штатным расписанием для выплаты работникам.

Штатное расписание подписывают руководитель кадровой службы и главный бухгалтер. Если штатное расписание занимает несколько листов, страницы нумеруются, затем прошиваются и скрепляются печатью и подписью руководителя организации.

Изменения в штатное расписание вносятся приказом по основной деятельности «О внесении изменений в штатное расписание», который подписывает руководитель организации или уполномоченное им лицо.

Кроме случаев переименования структурных подразделений или должностей, изменения оклада, штатное расписание может изменяться во время реорганизации предприятия, при сокращении численности или штата работников. При сокращении численности исключаются отдельные единицы, а при сокращении штата — отдельные подразделения. При этом работники, замещающие сокращаемые должности или работающие по сокращаемым профессиям, подлежат увольнению по соответствующим статьям ТК РФ.

Работников, которых затронули изменения штатного расписания, необходимо ознакомить с приказом под роспись.

2. Табель учета использования рабочего времени оформляется в унифицированной форме № Т-13 (приложение 13).

Применяется для учета времени, фактически отработанного и (или) неотработанного каждым работником организации, для контроля за соблюдением работниками установленного режима рабочего времени, для получения данных об отработанном времени, а также для составления статистической отчетности по труду.

Составляется в одном экземпляре уполномоченным на это лицом, подписывается руководителем структурного подразделения, работником кадровой службы, передается в бухгалтерию.

Отметки в таблице о причинах неявок на работу, работе в режиме неполного рабочего времени или за пределами нормальной продолжительности рабочего времени по инициативе работника или работодателя, сокращенной продолжительности рабочего времени и другое производятся на основании документов, оформленных надлежащим образом (листок нетрудоспособности, справка о выполнении государственных или общественных обязанностей, письменное предупреждение о простое, заявление о совместительстве, письменное согласие работника на сверхурочную работу в случаях, установленных законодательством и пр.).

Для отражения ежедневных затрат рабочего времени за месяц на каждого работника в таблице отведено (графа 4) четыре строки (по две на каждую половину месяца) и соответствующее число граф (15 и 16).

В форме (в графах 4, 6) верхняя строка применяется для отметки условных обозначений (кодов) затрат рабочего времени, а нижняя — для записи продолжительности отработанного или неотработанного времени (в часах, минутах) по соответствующим кодам затрат рабочего времени на каждую дату. При необходимости допускается увеличение количества граф для проставления дополнительных реквизитов по режиму рабочего времени, например времени начала и окончания работы в условиях, отличных от нормальных.

Затраты рабочего времени учитываются в таблице или методом сплошной регистрации явок и неявок на работу, или путем регистрации только отклонений (неявок, опозданий, сверхурочных часов и т.п.). При отражении неявок на работу, учет которых ведется в днях (отпуск, дни временной нетрудоспособности, служебные командировки, отпуск в связи с обучением, время выполнения государственных или общественных обязанностей и т.д.), в таблице в верхней строке в графах проставляются только коды условных обозначений, а в нижней строке графы остаются пустыми.

Форма Т-13 «Табель учета рабочего времени» применяется при автоматизированной обработке учетных данных.

3. График отпусков. Согласно ст. 114 ТК РФ работникам должны предоставляться ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка. Очередность предоставления оплачиваемых отпусков опре-

деляется ежегодно в соответствии с графиком отпусков. Согласно ст. 123 ТК РФ график отпусков является обязательным документом для работника и работодателя.

График отпусков является сводным документом, содержащим информацию о распределении ежегодных оплачиваемых отпусков работников предприятия по месяцам календарного года (приложение 14).

График отпусков составляет кадровая служба или должностное лицо, ответственное за ведение кадрового делопроизводства, на основании следующей информации:

- списки, полученные от руководителей структурных подразделений, в которых указаны согласованные с работниками планируемые даты отпуска;
- наличие льгот на предоставление отпуска;
- специфика работы подразделения (например, наличие сезонного повышения спроса на продукцию предприятия);
- взаимозаменяемость сотрудников (эти сотрудники не могут уйти в отпуск одновременно).

При составлении графика отпусков по возможности должны учитываться пожелания работников. Поскольку большинство работников стремится получить отпуск в летнее время, работодатель должен справедливо ежегодно чередовать между работниками предоставление отпуска в это время.

Кроме того, ст. 125 ТК РФ по соглашению между работодателем и работником допускается разделение отпуска на части (одна из которых должна быть не менее 14 календарных дней) или согласно ст. 124 ТК РФ отпуск может быть перенесен на другое время. Это обстоятельство тоже учитывается при составлении графика отпусков.

График отпусков составляется по установленной форме (унифицированная форма Т-7, утвержденная постановлением Госкомстата от 05.01.2004 № 1) и утверждается руководителем организации с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации не позднее чем за две недели до наступления нового календарного года в порядке, установленном ст. 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов.

В графике отпусков предусматривается возможность переноса срока отпуска. Если у работника возникают непредвиденные личные обстоятельства или изменяется рабочая ситуация, то он может написать заявление об изменении даты начала отпуска. На данном заявлении руководитель ставит резолюцию, и сотрудник кадровой службы вносит соответствующие изменения в утвержденный график отпусков.

График отпусков хранится в кадровой службе организации. В течение календарного года по мере предоставления отпусков ответственное лицо заполняет график, а также вносит изменения о переносе отпуска на другую дату. Нормативный срок хранения графика отпусков — один год.

4. Личная карточка работника (форма Т-2) заполняется сотрудником кадровой службы на лиц, принятых на работу на основании: приказа (распоряжения) о приеме на работу (форма Т-1 или Т-1а); паспорта или иного документа, удостоверяющего личность; трудовой книжки или любого другого документа, подтверждающего трудовой стаж; страхового свидетельства государственного пенсионного страхования; документов воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу; документа об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки, а также сведений, сообщенных о себе работником.

Рассмотрим некоторые особенности заполнения унифицированной формы Т-2 (приложение 15).

При заполнении п. 5 «Знание иностранного языка» раздела 1 формы указывается степень знания языка «владею свободно», «читаю и могу объясняться», «читаю и перевожу со словарем».

Стаж работы — п. 8 (общий, непрерывный, дающий право на надбавку за выслугу лет, дающий право на другие льготы, установленные в организации, и др.) — рассчитывается на основании записей в трудовой книжке и (или) иных подтверждающих соответствующий стаж документов.

При изменении сведений о работнике в его личную карточку вносятся соответствующие данные, которые заверяются подписью работника кадровой службы.

Основными документами, на основании которых заполняется раздел II «Сведения о воинском учете», являются:

— военный билет (или временное удостоверение, выданное взамен военного билета) — на граждан, пребывающих в запасе;

— удостоверение гражданина, подлежащего призыву на военную службу, — на граждан, подлежащих призыву на военную службу.

На граждан, пребывающих в запасе:

п. 1 «Категория запаса» — на офицеров запаса не заполняется;

п. 3 «Состав (профиль)» — заполняется без сокращения (например, «командный», «медицинский» или «солдаты», «матросы» и т.п.);

п. 4 «Полное кодовое обозначение ВУС» — записывается полное обозначение (шесть цифр, например «021101», или шесть цифр и буквенный знак, например «113194А»);

п. 5 «Категория годности к военной службе» — записывается буквами: А (годные к военной службе), Б (годные к военной службе с незначительными ограничениями), В (ограниченно годные к военной службе) или Г (временно не годные к военной службе). При отсутствии записей в соответствующих пунктах военного билета проставляется категория «А»;

п. 7 «Состоит на воинском учете» заполняется (простым карандашом):

строка а) — в случаях наличия мобилизационного предписания и (или) штампа о выдаче и изъятии мобилизационных предписаний;

строка б) — на граждан, забронированных за организацией на период мобилизации и на военное время.

На граждан, подлежащих призыву на военную службу:

пункты: п. 1 «Категория запаса», п. 3 «Состав (профиль)», п. 4 «Полное кодовое обозначение ВУС» и п. 7 «Состоит на воинском учете» не заполняются;

п. 2 «Воинское звание» — делается запись «подлежит призыву»;

п. 5 «Категория годности к военной службе» — записывается буквами: А (годные к военной службе), Б (годные к военной службе с незначительными ограничениями), В (ограниченно годные к военной службе), Г (временно не годные к военной службе) или Д (не годные к военной службе). Заполняется на основании записи в удостоверении гражданина, подлежащего призыву на военную службу.

В п. 8 раздела II личной карточки гражданина, достигшего предельного возраста пребывания в запасе, или гражданина, признанного не годным к военной службе по состоянию здоровья, в свободной строке делается отметка «снят с воинского учета по возрасту» или «снят с воинского учета по состоянию здоровья».

В III разделе «Прием на работу и переводы на другую работу» с каждой записью, вносимой на основании приказа (распоряжения) о приеме на работу (форма Т-1 или Т-1а) и приказа (распоряжения) о переводе на другую работу

(форма Т-5), администрация обязана ознакомить работника под расписку в графе 6 формы.

В разделе «Отпуск» ведется учет всех видов отпусков, предоставляемых работнику в период работы в организации.

Раздел «Дополнительные сведения» заполняется для полноты учета сведений о сотрудниках, обучающихся в учебных заведениях, учета работающих инвалидов и др.

5. Трудовая книжка — основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника (приложение 16).

Правовую основу порядка ведения трудовых книжек составляет Трудовой кодекс РФ, постановление Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках» (вместе с Правилами ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей), а также постановление Минтруда РФ от 10.10.2003 № 69 (вместе с Инструкцией по заполнению трудовых книжек). В настоящее время эти три документа и составляют правовое регулирование порядка приобретения, хранения и ведения трудовых книжек.

Работодатель должен вести ее на каждого сотрудника, проработавшего в организации более пяти дней. Трудовые книжки ведут только организации. Индивидуальные предприниматели на своих работников трудовые книжки не заводят. В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводе на другую постоянную работу и об увольнении, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждении за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

Работодатель обязан по письменному заявлению работника не позднее трех дней со дня его подачи выдать сотруднику копию трудовой книжки или заверенную в установленном порядке выписку из трудовой книжки.

В трудовую книжку при ее оформлении вносятся следующие сведения о работнике:

а) фамилия, имя, отчество, дата рождения (число, месяц, год) — на основании данных паспорта или иного документа, удостоверяющего личность;

б) образование, профессия, специальность — на основании документов об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подго-

товки). Все записи о выполняемой работе, переводе на другую постоянную работу, квалификации, увольнении, а также о награждении, произведенном работодателем, вносятся в трудовую книжку на основании соответствующего приказа (распоряжения) работодателя не позднее недельного срока, а при увольнении — в день увольнения. Они должны точно соответствовать тексту приказа (распоряжения).

Все записи в трудовой книжке производятся без каких-либо сокращений и имеют в пределах соответствующего раздела свой порядковый номер.

С каждой вносимой в трудовую книжку записью о выполняемой работе, переводе на другую постоянную работу и увольнении работодатель обязан ознакомить ее владельца под расписку в личной карточке, в которой повторяется запись, внесенная в трудовую книжку.

Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора вносятся в точном соответствии с формулировками ТК РФ или иного федерального закона, на основании которого увольнение производится.

Сведения о работе по совместительству (об увольнении с этой работы) по желанию работника вносятся по месту основной работы в трудовую книжку на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

При прекращении трудового договора по основаниям, предусмотренным ст. 77 ТК РФ, за исключением случаев расторжения трудового договора по инициативе работодателя и по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (п. 4 и 10 этой статьи), в трудовую книжку вносится запись об увольнении (прекращении трудового договора) со ссылкой на соответствующий пункт указанной статьи.

При расторжении трудового договора по инициативе работодателя в трудовую книжку вносится запись об увольнении (прекращении трудового договора) со ссылкой на соответствующий пункт ст. 81 ТК РФ.

При прекращении трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, в трудовую книжку вносится запись об основаниях прекращения трудового договора со ссылкой на соответствующий пункт ст. 83 ТК РФ. При прекращении трудового договора по другим основаниям, предусмотренным ТК или иными федеральными законами, в трудовую книжку вносится запись об увольнении (прекращении трудового договора) со ссылкой на соответствующую статью, пункт ТК или соответствующего федерального закона.

При прекращении трудового договора с работником, осужденным в соответствии с приговором суда к лишению права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью и не отбывшим наказание, в трудовую книжку вносится запись о том, на каком основании, на какой срок и какую должность он лишен права занимать (какой деятельностью лишен права заниматься).

Допускается внесение изменений и исправлений в трудовой книжке.

Изменение записей о фамилии, имени, отчестве и дате рождения, а также об образовании, профессии и специальности работника производится работодателем по последнему месту работы на основании данных паспорта, свидетельства о рождении, диплома и т.д.

Неправильная запись в трудовой книжке исправляется по месту работы, где она была сделана, либо работодателем по новому месту работы на основании официального документа работодателя, допустившего ошибку. Работодатель обязан в этом случае оказать работнику при его обращении необходимую помощь.

Если организации уже не существует, исправление производится ее правопреемником или работодателем по новому месту работы на основании соответствующего документа. Все изменения и исправления делаются на основании подтверждающих их документов. Свидетельские показания в данном случае доказательством служить не могут.

В разделах трудовой книжки, содержащих сведения о работе или сведения о награждении, зачеркивание неточных или неправильных записей не допускается. Исправление неправильных записей производится путем признания их недействительными и внесения правильных записей (рис. 11.2).

№ 10	12.03.2005	Уволена по собственному желанию, п. 4 ст. 77 ТК РФ	Приказ № 56 от 12.03.2005
№ 11	12.03.2005	Запись под номером 10 недействительна	
№ 12	12.03.2005	Уволена по собственному желанию, п. 3 ст. 77 ТК РФ	Приказ № 58 от 12.03.2005

Рис. 11.2. Внесение исправлений в трудовую книжку

Любая вносимая в трудовую книжку запись дублируется в личной карточке работника, который ставит в ней свою подпись.

Дубликат трудовой книжки выдается в следующих случаях:

- в случае утраты лицом своей трудовой книжки;
- в случае, если в трудовой книжке имеется признанная недействительной запись об увольнении или переводе на другую работу. При этом в дубликат трудовой книжки переносятся все произведенные в нее записи, за исключением записи, признанной недействительной;
- в случае, если трудовая книжка (вкладыш) пришла в негодность (обгорела, порвана, испачкана и т.п.);
- в случае, если произошла массовая утрата работодателем трудовых книжек работников в результате чрезвычайных ситуаций (экологические и техногенные катастрофы, стихийные бедствия, массовые беспорядки и другие чрезвычайные обстоятельства).

Во всех случаях, за исключением последнего, дубликат трудовой книжки (а также вкладыша к ней) выдается на основании письменного заявления работника по последнему месту работы. Правила устанавливают 15-дневный срок, в течение которого должен быть выдан дубликат. В дубликат трудовой книжки вносят:

- сведения об общем и (или) непрерывном стаже работы работника до поступления в данную организацию, подтвержденном соответствующими документами;
- сведения о работе и награждениях (поощрениях), которые вносились в трудовую книжку по последнему месту работы.

При этом общий стаж работы записывают суммарно, то есть указывают общее количество лет, месяцев, дней работы без уточнения организации, периодов работы и должностей работника.

В случае массовой утраты трудовых книжек для установления трудового стажа каждого из работников создается комиссия, состоящая из представителей работодателей, профсоюзов или иных уполномоченных работниками представительных органов, а также других заинтересованных организаций. Установление самого факта работы производится на основании документов, имеющихся у работника (справка, профсоюзный билет, учетная карточка члена профсоюза, расчетная книжка и т.п.), а в случае их

отсутствия — на основании показаний двух и более свидетелей, знающих работника по совместной с ним деятельности в одной организации или в одной системе. В случае отсутствия необходимых документов стаж устанавливается в судебном порядке.

С целью учета трудовых книжек в организациях ведутся:

- а) приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее;
- б) книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.

В приходно-расходную книгу, которая ведется бухгалтерией, вносятся сведения о всех операциях, связанных с получением и расходованием бланков трудовой книжки и вкладыша в нее, с указанием серии и номера каждого бланка. В книге учета, которая ведется кадровой службой или другим подразделением организации, оформляющим прием и увольнение работников, регистрируются все трудовые книжки, принятые от работников при поступлении на работу, а также трудовые книжки и вкладыши в них с указанием серии и номера, выданные работникам вновь. Приходно-расходная книга и книга учета должны быть пронумерованы, прошнурованы, заверены подписью руководителя организации, а также скреплены сургучной печатью или опломбированы.

Бланки трудовой книжки и вкладыша в нее хранятся в организации как документы строгой отчетности и выдаются лицу, ответственному за ведение трудовых книжек, по его заявке.

По окончании каждого месяца лицо, ответственное за ведение трудовых книжек, обязано представить в бухгалтерию организации отчет о наличии бланков трудовой книжки и вкладыша в нее и о суммах, полученных за оформленные трудовые книжки и вкладыши в них, с приложением приходного ордера кассы организации. Испорченные при заполнении бланки трудовой книжки и вкладыша в нее подлежат уничтожению с составлением соответствующего акта. Трудовые книжки и их дубликаты, не полученные работниками при увольнении, хранятся в течение двух лет в кадровой службе организации отдельно от остальных трудовых книжек. По истечении указанного срока невостребованные трудовые книжки хранятся в архиве организации в течение 50 лет, а затем подлежат уничтожению.

Аналогом российских трудовых книжек, к примеру, на предприятиях Германии являются **трудовые свидетельства**. Оформляются трудовые свидетельства (ТС) на листе бумаги формата А-4. Количество ТС у работника соответствует числу предыдущих мест его работы. Работодателю они предъявляются в несброшюрованном виде, поэтому наше определение «книжки» не подходит. К трудовому свидетельству относятся серьезно, так как оно подтверждает целый набор профессиональных и личностных качеств кандидата, составляющих суть пригодности к тому или иному рабочему месту. Ни одно предприятие Германии не принимает на работу нового сотрудника без тщательного ознакомления с его свидетельствами. Кандидат представляет в обязательном порядке два документа: об образовании и ТС. Свидетельства представляются в виде копии. С одной стороны, этим сохраняется подлинник от потери, а с другой — если фирма требует оригинал для сравнения, то лишает возможности наниматься одновременно на несколько предприятий. После сравнения оригинал возвращается владельцу.

Трудовое свидетельство возникает одновременно с увольнением сотрудника, однако может возникнуть и раньше. ТС, выданные до прекращения трудовых отношений, называются предварительными или промежуточными. С прекращением трудовых отношений информация, изложенная в предварительных свидетельствах, может быть уточнена или изменена. Подписывает ТС один из руководителей компании.

Трудовые свидетельства могут быть двух видов: простые и квалификационные. **Простое** ТС содержит информацию о личности работника, виде и продолжительности его занятости. По желанию работника в ТС включаются основания прекращения трудовых отношений. **Квалификационное** ТС включает глубину служебного описания и содержит дополнительную оценку достижений работника и удовлетворенности его трудом со стороны руководства.

Фактические данные, положенные в основу простого ТС (выполнение профессиональных заданий, продолжительность деятельности, изменения в степени доверия к работнику и его надежности), краткость комментариев и лаконичность содержания делают его по отношению к развернутому квалификационному более объективным.

Важность ТС обусловлена тем, что в них более обоснованы, чем, например, в личных заявлениях кандидата о найме, сведения о его опыте, трудовых качествах и профессиональных способностях. Однако можно допустить, что составители могут отражать в них личное отношение (антипатия, симпатия, ошибочное мнение и т.п.).

Практика работы с ТС сформировала систему подходов к их анализу и оценке работниками кадровых служб и непосредственно руководителями отделов с вакансиями.

Типичная структура квалификационных ТС содержит пять элементов:

- продолжительность занятости на предприятии;
- содержание деятельности;
- оценка достижений;
- оценка поведения (по отношению к руководству, сотрудникам);
- основание и срочность увольнения.

Наличие нескольких ТС анализируется, и эксперт должен найти ответы на вопросы: можно ли говорить о профессиональном прогрессе; короткими или длинными были интервалы занятости в каждой последующей должности; было ли это следствием признания качества и ответственности выполняемой предыдущей работы со стороны руководства? Если по ТС прослеживаются большие временные разрывы в занятости, то это означает, что профессиональные качества потенциального сотрудника нестабильны. При анализе обращается внимание на формулировки. Слова «пытался», «пробовал», «от случая к случаю» намекают на слабые достижения и успехи кандидата. В последнем абзаце ТС приводятся основания расторжения трудовых отношений. Все возникающие вопросы по результатам анализа ТС следует задать во время собеседования с кандидатом.

Согласно действующему в Германии с 1963 г. Положению формулировки в ТС должны быть «разумно благосклонны по отношению к работнику и не затруднять ему в дальнейшем достижения успеха и получения средств к существованию». Например:

Закодировано в ТС	Значение
1. Он пытался правильно выполнять возложенные на его обязанности	С работой не справлялся
2. Всю работу он выполнял правильно	Без развитой собственной инициативы
3. Показывал понимание в работе	Ленивый и ничего не делал

Квалификационные ТС в бесконтактном оценивании претендента могут играть как положительную, так и отрицательную роль, так как не известно, знаком ли кадровик с особым кодированием ТС, либо выдано положительное ТС непригодному сотруднику с целью мирного с ним расставания. Ряд предприятий в целях объективизации содержания ТС регулярно дополняют имеющуюся о работнике информацию «добавками достижений», которые вместе с уже зарегистрированными данными должны сформировать базу для оценки трех главных показателей: качества труда, его количества, готовности к труду и продвижению по пятибалльной шкале. Такая оценка достижений прижилась на крупных предприятиях.

6. Приказы по личному составу.

Приказы по личному составу частично унифицированы по форме и содержанию и включены в Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, утвержденной постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1. К таким приказам относятся приказы о приеме, переводе, увольнении, командировании и предоставлении отпусков (приложения 17, 18, 19, 20).

Однако нельзя признать не имеющим юридическую силу приказ, оформленный в произвольной текстовой форме, а не по образцу унифицированной формы, если в нем учтены все требования к его обязательным реквизитам (бланк приказа, подпись руководителя, виза ознакомления сотрудника, основание для издания приказа).

Приказы нумеруются порядковой нумерацией в пределах календарного года.

Приказы по основной деятельности, по личному составу и распоряжения нумеруются отдельно. Вносить исправления в уже подписанный руководителем приказ недопустимо.

11.2.2. Правила создания кадровых документов

Внутренние локальные нормативные акты организации являются основой для юридического закрепления рабочих вопросов в организации. В этих документах прописываются законодательные положения с учетом специфики организации. При этом внутренние локальные нормативные акты не могут содержать условий, снижающих уровень прав и гарантий работников, установленных трудовым законодательством.

Оформление внутренних локальных нормативных актов требует соблюдения определенной процедуры для придания им юридической силы. Все документы утверждает руководитель организации. Некоторые документы должны быть согласованы с профсоюзной организацией или с учетом мнения представительного органа сотрудников (ст. 144, 190 ТК РФ).

Каждый поступающий на работу в организацию сотрудник знакомится со всеми внутренними локальными нормативными актами, касающимися его деятельности, под подпись и предупреждается об ответственности за их несоблюдение.

1. Правила внутреннего трудового распорядка — один из локальных нормативных актов, который регулирует взаимоотношения между работниками и работодателем.

Статьи 189, 190 ТК РФ предусматривают обязательность наличия правил и четко регламентируют порядок их утверждения.

Организация имеет право самостоятельно определить содержание правил внутреннего трудового распорядка, но при этом в ст.189 ТК РФ установлены обязательные вопросы, которые должны входить в правила.

В содержание правил внутреннего трудового распорядка рекомендуется включить следующие разделы и положения:

1. Общие положения.

— Право на труд. Определение дисциплины труда, дисциплинарных отношений.

— Цель правил.

— Применение правил.

2. Порядок приема и увольнения работников.

— Документы, которые администрация имеет право требовать при приеме на работу.

— Обязанность администрации при приеме на работу.

— Трудовые книжки. Порядок их ведения.

— Особенности увольнения работников.

3. Основные обязанности работников.

— Работать честно и соблюдать дисциплину.

— Повышать производительность труда.

— Улучшать качество работы.

— Соблюдать требования по охране труда.

— Устранять причины, мешающие работе.

— Содержать рабочее место в чистоте.

— Беречь имущество.

- Вести себя достойно.
- Выполнять указания руководителя.

4. Основные права работников.

— На условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены.

— На возмещение ущерба, причиненного повреждением здоровья в связи с работой.

— На равное вознаграждение за равный труд, без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного законодательством минимального размера оплаты труда.

— На отдых, обеспечиваемый установлением предельной продолжительности рабочего времени, сокращенным рабочим днем для ряда профессий и работ, предоставлением еженедельных выходных дней, праздничных дней, а также оплачиваемых ежегодных отпусков.

— На объединение в профессиональные союзы.

— На социальное обеспечение по возрасту, при утрате трудоспособности и в иных установленных законом случаях.

— На судебную защиту своих трудовых прав.

— На защиту своей чести и достоинства и деловой репутации.

— На компенсацию морального вреда.

5. Основные обязанности администрации.

— Правильно организовывать труд.

— Создавать условия для роста производительности труда.

— Планировать труд и обеспечивать выполнение поставленных задач.

— Совершенствование организации оплаты труда.

— Обеспечивать дисциплину труда.

— Соблюдать законодательство о труде.

— Осуществлять профилактику травматизма.

— Контролировать знание работниками инструкции по охране труда.

— Внедрять изобретения, новую технику, технологии.

— Обеспечивать повышение квалификации.

— Создавать условия трудовому коллективу для его работы.

— Внимательно относиться к нуждам и запросам работников.

— Вовремя выплачивать заработную плату.

— Обеспечивать производство необходимыми материальными ресурсами.

6. Основные права администрации.

- Проводить дисциплинарные расследования.
- Применять меры воздействия при нарушении трудовой дисциплины.
- Применять меры поощрения при проявлении работником активности с положительным результатом.

7. Рабочее время и его использование.

- Начало и окончание рабочего дня.
- Учет рабочего времени.
- Нормирование рабочего времени.
- Сверхурочные работы.
- Запрещенная деятельность в рабочее время.

8. Поощрения за успехи в работе.

- Виды поощрения.
- Процедура применения мер поощрения.
- Поощрение за особые заслуги.
- Меры поощрения, применяемые трудовым коллективом.

9. Ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

- Определение нарушения трудовой дисциплины.
- Виды воздействия, применяемые в коллективе к нарушителю.
- Виды дисциплинарных взысканий.
- Процедура применения дисциплинарных взысканий.

Если в организации будут разработаны внутренние локальные акты, носящие рекомендательный характер (положение о персонале, положение о структурном подразделении), в которые возможно вынести некоторые положения правил внутреннего трудового распорядка, то для исключения дублирования информации их рекомендуется убрать из правил внутреннего трудового распорядка.

II. Положение о защите персональных данных.

Сегодня практически во всех организациях вне зависимости от формы собственности широко используются автоматизированные информационные системы и технологии. Содержащаяся в них информация (или сведения) о любом работнике, состоящем в трудовых отношениях с работодателем, становится объектом интересов не только самого работодателя, но и других граждан (организаций). Порой такая информация в силу ряда причин становится открытой и вполне может привести к ущемлению (нарушению) прав и законных интересов работников, причинить им не только

моральный вред, но и материальный ущерб. Случается, что такая информация поступает на какой-либо сайт в Интернет, откуда ее можно просто скачать за определенную плату или бесплатно.

Эта информация относится к категории информации о персональных данных и поэтому требует особого режима защиты, особой регламентации доступа к ней и ее использования.

В главе 14 ТК РФ впервые закреплены правовые нормы, регулирующие вопросы по сбору, хранению, обработке, передаче и использованию персональных данных работника, которые необходимы для осуществления отношений между работником и работодателем. Главной юридической гарантией, содержащейся в гл. 14 ТК РФ, является установление правил защиты прав работника и его персональной информации от неправомерного использования.

В Федеральном законе от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» дано общее понятие персональных данных: персональные данные — любая информация, относящаяся к определенному или определяемому на основании такой информации физическому лицу (субъекту персональных данных), в том числе его фамилия, имя, отчество, месяц, год, дата и место рождения; адрес регистрации по месту жительства или места пребывания; социальное и имущественное положение; образование, профессия, доходы и другая информация (ст. 3). Персональные данные относятся к категории конфиденциальной информации, за исключением случаев, предусмотренных законом (ст. 8).

Конфиденциальность персональных данных предполагает обязательное для соблюдения лицом, получившим доступ к персональным данным, требование не допускать их распространения без согласия субъекта персональных данных или наличия иного законного основания.

Понятие персональных данных работника (как одного из субъектов персональных данных) в ст. 85 ТК РФ трактуется предельно конкретно: это информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника. Однако трудовым законодательством не предусматривается конкретный перечень такой информации.

К числу таких сведений, содержащих информацию, необходимую как работнику, так и работодателю, следует отнести:

— сведения (документы), предъявляемые при заключении трудового договора, предусмотренные ст. 65 ТК РФ;

— документы о состоянии здоровья работника, если в соответствии с требованиями законодательства он должен пройти предварительный периодический или внеочередной медицинские осмотры (ст. 69, 213 ТК РФ);

— документы, подтверждающие право работника на получение предусмотренных трудовым законодательством дополнительных гарантий и компенсаций, например об инвалидности, о донорстве, об ученой степени и ученом звании и др.;

— в ряде случаев — документы о беременности женщин (или усыновлении ребенка), о возрасте ребенка и т.п. для предоставления дополнительных гарантий и улучшения условий труда;

— документы (сведения) о составе семьи в целях предоставления работнику гарантии с учетом его семейного положения;

— сведения о членстве работника в профессиональном союзе, его профессиональной деятельности (ст. 374 и 376 ТК РФ).

Исходя из содержания ст. 86 ТК РФ, работодатель должен разработать локальный нормативный акт, который регулировал бы отношения, связанные с получением, обработкой, хранением и использованием персональных данных работника.

Содержанием такого документа должны стать:

1. Сведения (данные), относящиеся к персональным данным работника, перечень сведений, носящих конфиденциальный характер.

2. Режим доступа к персональным данным и перечень лиц, наделенных правом доступа к такой информации, а также их права и обязанности.

3. Права работников на ознакомление со своими персональными данными, в том числе с участием представителя работника, на получение ими копий материалов, содержащих персональные данные (ст. 62 ТК РФ), а также получение полной информации о своих персональных данных и их обработке.

Кроме того, в данном локальном нормативном акте должна быть определена процедура (или порядок) сбора информации, ее систематизации, накопления, хранения, уточнения (обновления, изменения), использования, распространения (в том числе передача третьим лицам), блокирования, уничтожения данных, а также прописан порядок ознакомления

работника (его представителя) со своими персональными данными, получения копий с материалов, содержащих его персональные данные, и должна содержаться информация об ответственности за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных (ст. 90 ТК РФ).

Работодатели, работники и их представители должны совместно вырабатывать меры защиты персональных данных работников, из чего следует, что данный локальный акт должен быть принят работодателем совместно с представителями выборного органа работников либо с учетом его мнения, либо по согласованию с ним (ст. 86 ТК РФ).

В качестве примера предлагается следующая структура «Положения по защите персональных данных работников»:

I. Общие положения.

II. Понятие и состав персональных данных работников.

III. Сбор и обработка персональных данных.

IV. Доступ к персональным данным.

V. Гарантии конфиденциальности персональных данных работников.

III. Положения о структурных подразделениях.

Положения о структурных подразделениях разрабатываются для решения следующих задач:

— структурировать работу структурных подразделений в организации, устранить дублирующие функции;

— определить главные цели и задачи структурного подразделения;

— распределить должностные позиции по структурным подразделениям, исходя из целей и задач, стоящих перед ним;

— прописать схему взаимодействия должностных лиц в структурном подразделении;

— определить систему работы с документами работников данного структурного подразделения с работниками других отделов;

— установить критерии работы структурного подразделения.

Положения о подразделении составляется и оформляется по представленному примеру:

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор

Петров В. В.

« _____ » _____ 20__ г.

1. Общие положения

1.1. Место и статус подразделения в организационной структуре компании, кем возглавляется (должность). Перечислить нормативные документы, которыми в своей деятельности руководствуется данный отдел

1.2. Структура подразделения. Перечислить составные структурные единицы отдела.

1.3. Режим работы подразделения. Кроме штатного режима обязательно указать имеющиеся отклонения от общего распорядка работы организации

2. Цели

2.1. Перечислить основные цели деятельности отдела. Чаще всего формулировка целей начинается со слова «Обеспечение...».

3. Функции

3.1. Перечислить операции (процедуры, технологии, бизнес-процессы), которые проводятся в подразделении. Не путать с конкретными должностными обязанностями работников. Функции отдела носят более обобщенный характер.

4. Права

4.1. Перечислить полномочия подразделения по отношению к другим структурным единицам, возможные привилегии.

5. Ответственность

5.1. Перечислить основные технологические процессы, за которые несет ответственность подразделение.

6. Взаимодействие

6.1. Перечислить структурные подразделения, с которыми взаимодействует отдел в процессе работы.

6.2. Описать систему взаимодействия данного структурного подразделения с другими отделами по схеме:

6.2.1. Получает (от кого и что)

6.2.2. Согласовывает (с кем и что)

6.2.3. Передает (кому и что)

В данном разделе речь идет о документах и материалах, которые поступают и передаются для дальнейшей работы или на согласование (в соответствии с технологической цепочкой) в другие подразделения организации.

Разработано: _____

Согласовано: _____

Директор по персоналу: _____

IV. Должностная инструкция работника.

Должностная инструкция — это специальный документ, разработанный для конкретной должности, в котором прописываются все права и обязанности, необходимые для эффективного функционирования в рамках должности. Документ этот крайне нужен, поскольку уже давно известно: если круг обязанностей для работника не обозначен, значит, их не существует. Многие компании по-прежнему считают нормальной работу без инструкций, воспринимая их как формализм. Но опыт показывает: там, где нет должностных инструкций, у работников нет и ответственности.

Определяющую роль при формировании условий труда работника играет трудовой договор. Однако получить полное представление о служебных обязанностях из текста договора довольно сложно. Поэтому между работником и работодателем часто возникает непонимание, доходящее порой до открытого конфликта.

Должностная инструкция необходима при аттестации персонала, при увольнении сотрудника в период испытательного срока, при проведении сокращения численности или штата работников.

Должностная инструкция имеет ряд преимуществ:

— позволяет установить дополнительные требования к кандидатам на должность, исходя из прописанного пункта: «Требования к должности»;

— позволяет работодателю расторгнуть трудовой договор с работником как с не прошедшим испытательный срок;

— позволяет работодателю расторгнуть трудовой договор в связи с несоответствием работника занимаемой должности (предварительно проводя аттестацию работника);

— служит основой для оценки персонала;

— при их наличии трудовые споры часто разрешаются внутри организации без привлечения государственных органов;

— помогает равномерно распределять обязанности между сотрудниками с похожими должностями, избегать дублирования обязанностей;

— позволяет работодателю применять меры дисциплинарного взыскания к работнику при невыполнении, некачественном выполнении или несоблюдении сроков выполнения своих должностных обязанностей;

— позволяет работодателю доказать в суде, что дисциплинарное взыскание за неисполнение обязанностей было наложено правомерно.

Рассмотрим пример должностной инструкции ведущего специалиста отдела подбора персонала (российская финансовая компания).

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

ведущего специалиста отдела подбора персонала

№ _____

1. Общие положения

Ведущий специалиста отдела подбора персонала непосредственно подчиняется начальнику отдела подбора персонала Управления персоналом. Основная задача деятельности — обеспечение кадрами.

Квалификационные требования, предъявляемые к ведущему специалисту отдела подбора персонала:

— образование — высшее психологическое, юридическое, экономическое;

— опыт работы — не менее 2 лет в аналогичной позиции.

Ведущий специалист отдела подбора персонала должен уметь: оценивать резюме кандидатов, исходя из требований на вакансии; сортировать резюме по классификаторам; оптимизировать поиск; применять различные методы поиска персонала.

Личностные компетенции: нацеленность на результат, способность анализировать информацию, умение работать в команде, клиентоориентированность, четкое выполнение поставленных задач, стрессоустойчивость.

В своей деятельности руководствуется: действующим законодательством, документами органов управления компании, действующими нормативными и технологическими документами компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением об Управлении персоналом, Положением об отделе подбора персонала, настоящей должностной инструкцией. Выполняет распоряжения руководителя Управления персоналом.

Ведущий специалист отдела подбора персонала не является материально ответственным лицом. Трудовой договор заключается в соответствии с действующим законодательством РФ.

2. Функции (основные задачи)

Осуществляет поиск персонала по заявкам на подбор специалистов.

3. Должностные обязанности

Поиск персонала по заявкам на подбор специалистов:

Изучает требования к специалисту.

Готовит макеты объявлений по вакансиям.

Визирует макеты у начальника отдела подбора персонала.

Размещает объявления на сайтах, исходя из специфики вакансий.

Осуществляет анализ анкет кандидатов.

Назначает встречи с отобраннным кандидатом.

Проводит интервью с кандидатами.

Организует интервью с руководителями подразделений.

Подготовка распоряжений на оплату услуг агентств по подбору персонала.

Аналитика рынка вакансий:

Анализирует рынок вакансий.

Заносит результаты в файл «Маркетинг вакансий».

Запрашивать у подразделений компании информацию и документы, необходимые для выполнения возложенных обязанностей: участвовать в проводимых в компании мероприятиях в рамках своей компетенции, вести деловую переписку и представлять интересы компании по вопросам, входящим в компетенцию управления, в рамках своей компетенции вносить предложения по улучшению деятельности управления; оптимизировать работу отдела подбора персонала.

4. Ответственность

Ведущий специалист отдела подбора персонала обязан добросовестно исполнять обязанности и использовать права, предусмотренные настоящей инструкцией, содержать находящееся в пользовании имущество в сохранности. Обязан соблюдать конфиденциальность информации, составляющей коммерческую тайну. Обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения своих обязанностей согласно настоящей инструкции ведущий специалист отдела подбора персонала несет ответственность в соответствии с действующим трудовым законодательством Российской Федерации и внутренними актами компании.

5. Взаимоотношения, связи по должности

Внешние коммуникации: с кадровыми агентствами по вопросам подбора персонала, с представителями СМИ по вопросам размещения объявлений о вакансиях.

Внутренние коммуникации: с линейными менеджерами и с менеджерами по персоналу по вопросам подбора персонала.

Виды документов, информация	Структура	Срок	Периодичность
Заявка на подбор специалиста в агентство	Начальник отдела подбора персонала		По мере необходимости
Заявка на подбор специалиста			

Имеет доступ к электронным базам компании.

6. Показатели оценки работы

Ведущий специалист отдела подбора персонала проходит оценку на основе следующих показателей: быстрота и эффективность подбора персонала; минимизация затрат на подбор персонала; количество жалоб от подразделений.

СОГЛАСОВАНО

Должность

подпись (инициалы фамилия)

С должностной инструкцией ознакомлен

Должность

подпись (инициалы, фамилия)

Должностная инструкция не должна превращаться в бюрократический атрибут, выполняя лишь формальные требования. Она должна быть живым интерактивным инструментом, в первую очередь для работников, которые могли бы перерабатывать ее при необходимости. Ведь должностная инструкция — это свод правил, который дает персоналу определенность и направление в своей работе, четко определяя границы полномочий и сферу ответственности.

11.3. Организация хранения документов по кадрам (личному составу)

Регулирование отношений в сфере организации хранения архивных документов независимо от форм собственности, а также отношений в сфере управления архивным делом в РФ осуществляет Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации».

Организацию архивного хранения документов по личному составу и прочих кадровых документов в контексте Федерального закона № 125-ФЗ следует рассматривать как комплекс мероприятий, направленных на создание и поддержание условий, обеспечивающих наиболее эффективное управление указанными документами (документированной информацией) в процессе их временного или постоянного нахождения в архиве.

Последнее, в свою очередь, предполагает хранение (прием и размещение) документов в архиве, последующее комплектование архива новыми документами, учет документов, состоящих на хранении, а также использование документов (их выдачу во временное пользование с последующим возвратом в места хранения) в процессе хранения. Содержание повседневной работы по организации архивного хранения документов по кадрам (личному составу) представлено на рис. 11.3.

Постоянное хранение документов, относящихся к архивному фонду, осуществляется без определения срока, т.е. бессрочно.



Рис. 11.3. Содержание работы по организации архивного хранения документов по кадрам (личному составу)

В свою очередь, временное хранение архивных документов предполагает их хранение до уничтожения в течение сроков, установленных соответствующими нормативно-правовыми актами (например, типовыми и (или) примерными перечнями документов, образующимися в процессе той или иной деятельности, с указанием предельных сроков их хранения). При этом временное хранение документов, относящихся к архивному фонду, предусматривает их хранение до передачи на постоянное хранение в государственных органах, органах местного самоуправления, на государственных и муниципальных предприятиях (организациях, учреждениях), в территориальных органах федеральных органов государственной власти и федеральных предприятиях (организациях, учреждениях), а также у собственников указанных документов (соответствующих юридических и физических лиц, в том числе негосударственных предприятий, общественных организаций и отдельных граждан) в порядке, установленном ст. 20 и 21 Федерального закона № 125-ФЗ. Срок временного хранения документов по личному составу составляет 75 лет.

Такие же сроки хранения, как и у документов, предусмотрены и для регистрационных журналов.

Временное хранение архивных документов по личному составу и других кадровых документов до передачи на постоянное хранение согласно Федеральному закону № 125-ФЗ должно осуществляться в архиве (организации).

Архив представляет собой структурное подразделение в составе организации, основными функциями которого являются хранение, комплектование, учет и использование находящихся в них документов.

Архивы организаций создаются по решению руководителя организации с соблюдением предусмотренного на этот счет порядка. Регламентация повседневной деятельности этих архивов определяется основными правилами работы архивов организаций, а также соответствующими положениями, приказами. Руководство организации обязано:

- обеспечить сохранность документов по кадрам (личному составу) в течение сроков их хранения, установленных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ, а также перечнями документов, предусмотренных ч. 3 ст. 6 и ч. 1 ст. 23 Федерального закона № 125-ФЗ;
- предоставить создаваемым ими архивам зданий и (или) помещений, отвечающих нормативным требованиям хранения архивных документов и условиям труда работников

архивов. Согласно ст. 15 Федерального закона № 125-ФЗ при принятии решения о реконструкции, передаче или сносе здания, в котором размещен государственный или муниципальный архив, соответствующие органы власти обязаны предоставить этому архиву здание, отвечающее нормативным требованиям хранения архивных документов;

- обеспечить надлежащие финансовые, материально-технические и иные условия, необходимые для комплектования, хранения, учета и использования документов по личному составу в процессе их временного хранения.

По истечении сроков временного хранения документы по личному составу, в отношении которых экспертно-проверочной комиссией (ЭПК) принято решение о постоянном (вечном) хранении, подлежат передаче на постоянное хранение в те государственные архивные учреждения, для которых соответствующие предприятия (организации, учреждения) служат источниками комплектования. На постоянное хранение, как это предусмотрено ст. 21 Федерального закона № 125-ФЗ, производится передача:

- документов, находящихся в государственной или муниципальной собственности, — по истечении сроков их временного хранения в государственных органах, органах местного самоуправления либо государственных и муниципальных предприятиях (организациях, учреждениях) — в соответствующие государственные и муниципальные архивы;

- документов, образовавшихся в процессе деятельности территориальных органов, федеральных органов государственной власти (федеральных предприятий, организаций, учреждений) и государственных органов РФ, расположенных на территории субъекта России, — в государственные архивы соответствующего субъекта на основании договора между органом (организацией), передающим указанные документы, и уполномоченным органом исполнительной власти субъекта России в области архивного дела;

- документов, находящихся в частной собственности (в том числе образовавшихся в процессе деятельности негосударственных предприятий (организаций, в том числе общественных) либо физических лиц — предпринимателей без образования юридического лица) — в государственные и муниципальные архивы, музеи, библиотеки, организации Российской академии наук на основании соответствующих договоров, заключенных между этими архивами и собственниками указанных документов.

Виновные в нарушении законодательства об архивном деле могут быть привлечены к административной, гражданско-правовой или уголовной ответственности.

Так, в соответствии со ст. 13.20 Кодекса РФ об административных правонарушениях «Нарушение правил хранения, комплектования, учета или использования архивных документов» нарушение правил хранения, комплектования, учета или использования архивных документов влечет за собой предупреждение или наложение административного штрафа на граждан в размере от одного до трех минимальных размеров оплаты труда; на должностных лиц — от трех до пяти минимальных размеров оплаты труда.

Уголовная ответственность предусмотрена за отказ в предоставлении пользователю информации, в том числе в составе архивных документов (ст. 140 Уголовного кодекса РФ — УК РФ), за хищение архивных документов, имеющих особую ценность (ст. 164 УК РФ), их контрабанду (ст. 188 УК РФ), невозвращение на территорию РФ (ст. 190 УК РФ), уничтожение или повреждение (ст. 243 УК РФ), а также за разглашение имеющихся в составе архивных документов сведений, составляющих государственную тайну (ст. 283 УК РФ), утрату таких документов (ст. 284 УК РФ), их незаконное приобретение и (или) сбыт (ст. 324 УК РФ), похищение и (или) повреждение (ст. 325 УК РФ).

В связи с вступлением Федерального закона № 125-ФЗ в силу руководители предприятий (организаций, учреждений) и должностные лица соответствующих архивов должны предпринять необходимые меры, направленные на изучение и разъяснение его положений работникам и иным категориям пользователей архивных документов, а также внести необходимые уточнения во внутренние организационно-распорядительные, нормативно-методические и иные документы, регламентирующие порядок обращения с документацией по кадрам (личному составу), подлежащей архивному хранению.

Вопросы, задания и тесты

1. Что понимают под кадровой документацией?
2. Какие функции включает делопроизводство системы управления персоналом?
3. Назовите перечень кадровых документов, которые должны быть в организации.

4. Что представляет собой штатное расписание? Его особенности.
5. Для каких целей применяется табель учета использования рабочего времени?
6. В чем заключается порядок составления графика отпусков?
7. Каковы особенности заполнения личной карточки работника?
8. Какова правовая основа порядка ведения трудовых книжек?
9. Каким образом вносятся изменения и исправления в трудовую книжку?
10. В каких случаях выдается дубликат трудовой книжки?
11. Какую структуру имеют правила внутреннего трудового распорядка?
12. Какие сведения относятся к понятию персональных данных работника?
13. Какие задачи стоят перед разработчиками положения о структурном подразделении?
14. В каких случаях необходима должностная инструкция?
15. Назовите структуру должностной инструкции и содержание этих разделов.
16. Каков порядок хранения документов по кадрам (личному составу)?
17. Какие кадровые документы не являются обязательными в организации?
 - а) положение о персонале;
 - б) правила внутреннего трудового распорядка;
 - в) график сменности;
 - г) трудовая книжка.
18. Какие кадровые документы являются обязательными в организации?
 - а) график отпусков;
 - б) положение об охране коммерческой тайны;
 - в) табель учета использования рабочего времени;
 - г) коллективный договор.
19. Имеет ли юридическую силу приказ, оформленный не по образцу унифицированной формы?
 - а) да;
 - б) нет.
20. Трудовая книжка — это:
 - а) документ, определяющий состав организационных подразделений и перечень должностей;
 - б) основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;
 - в) документ для учета времени, фактически отработанного работником.
21. Каков нормативный срок хранения графика отпусков?
 - а) 3 года; б) 5 лет; в) 1 год.

Глава 12

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

После изучения главы 12 обучающийся должен:

знать

- классификацию затрат на персонал по отдельным видам деятельности;
- особенности аудита управления персоналом;

уметь

- определить эффективность системы управления персоналом;
- анализировать направления деятельности кадровых служб;

владеть

- основными показателями эффективности управления персоналом;
 - знаниями о профессиональных объединениях в области управления персоналом.
-

12.1. Анализ эффективности управления персоналом

12.1.1. Затраты на персонал

Затраты на персонал организации — интегрированный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий, увольнением персонала.

В любой экономической системе соотношение результатов и затрат показывает уровень ее эффективности. Основная проблема современной системы учета затрат на содержание персонала состоит в том, что вложения средств в развитие человека, подготовку и повышение квалификации кадров рассматриваются как издержки, а не как инвестиции в человеческий капитал, которые со временем амортизируются и нуждаются в обновлении. Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные (табл. 12.1).

Средние затраты на персонал сильно варьируют в зависимости от отрасли, в которой работает организация. Так, например, наибольший удельный вес HR-затраты имеют в финансовом секторе, наименьший — на производстве. Сравнение с западной статистикой говорит о том, что такая картина является типичной: в США HR-затраты в производстве составляют 25%, а в финансовом секторе — 43% от выручки.

Таблица 12.1

Классификация расходов на персонал

Основные расходы	Дополнительные расходы	
	на основании законодательства и тарифов	социальные
— Заработная плата (всем категориям персонала) — Выплаты внештатным сотрудникам — Поощрительные выплаты — Прочие выплаты	— Платежи по добровольному страхованию — Оплата отпусков — Оплата инвалидности, больничных листов — Затраты по обеспечению безопасных условий труда — Оплата за обучение, повышение квалификации, переподготовку — Затраты на привлечение персонала — Прочие расходы	— Оплата транспортных расходов — Оплата медико-оздоровительных услуг — Оплата питания — Производственный фонд социального обеспечения — Прочие расходы

При оценке затрат на содержание персонала их можно классифицировать по отдельным видам деятельности, образующим комплексную систему управления персоналом:

- прогнозирование трудовых ресурсов;
- определение численности персонала;
- набор и отбор рабочей силы;
- организация и нормирование труда персонала;
- определение затрат на рабочую силу;
- профессиональная ориентация;
- повышение квалификации и переподготовка;
- оценка трудовой деятельности;
- подготовка руководящих кадров;
- контроль за использованием рабочей силы;
- перевод и увольнение работников.

Сумма затрат по основным видам деятельности персонала образует часть общих издержек организации на оплату труда.

В затраты на социальные нужды включаются обязательные отчисления по установленным законодательством нормам Фонду социального страхования РФ, Пенсионному фонду РФ, Федеральному фонду обязательного медицинского страхования РФ от общих затрат на оплату труда работников организации.

В состав прочих затрат входят налоги, сборы, отчисления и платежи в специальные бюджетные фонды, например по обязательному страхованию отдельных категорий работников, затраты на командировки по установленным нормам, затраты на организованный набор работников и др.

Общие затраты на содержание персонала организации можно представить как сумму затрат на оплату труда работников, отчислений на социальные нужды и прочих затрат:

$$Z_{\text{перс}} = Z_p + O_c + \Pi_{\text{перс}}, \quad (12.1)$$

где $Z_{\text{перс}}$ — затраты на персонал организации; Z_p — затраты на оплату труда всех работников; O_c — отчисления на социальные нужды работников; $\Pi_{\text{перс}}$ — прочие затраты на содержание персонала.

Зная общие затраты организации на персонал и общие результаты его социально-экономической деятельности, можно определить такие конечные показатели, как производительность труда, рентабельность персонала и др.:

$$P_{\text{перс}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ФОТ}}, \quad (12.2)$$

где $P_{\text{перс}}$ — рентабельность персонала; ЧП — чистая прибыль (на конец года); ФОТ — годовой фонд оплаты труда.

Средние затраты на отдельные кадровые функции в расчете на одного работника — показатель, рассчитываемый как отношение суммы издержек на конкретное кадровое действие (наем, обучение и т.д.) к численности сотрудников, охваченных данным действием, например:

$$\text{Средние затраты на отбор персонала} = \frac{\text{Затраты на отбор персонала}}{\text{Количество отобранных кандидатов}};$$

$$\text{Средние затраты на обучение одного работника} = \frac{\text{Общая стоимость обучения}}{\text{Количество обучившихся}} .$$

Данные показатели дают представление о средствах, которые организация тратит на наем, обучение, оценку и т.д. одного работника.

12.1.2. Оценка эффективности управления персоналом

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях развития высокотехнологичного производства роль человеческих ресурсов возрастает и к их способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. Переход на рыночные отношения, усложнение экономических связей, научно-технический прогресс, интенсивно развивая производительные силы, приводят к глубоким изменениям методов труда, что в свою очередь требует более четкой и отлаженной структуры управленческих органов, гибких методов, направленных на повышение эффективности использования кадрового потенциала.

Оценка эффективности управления персоналом — это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, нужно определить показатели, позволяющие произвести такую оценку.

Оценка функционирования управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности вы-

полнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом некоторые экономисты предлагают рассматривать:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;

- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие предприятия.

К ним относятся:

- стабильность, которая отражается в преимуществах кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных им заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

- гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в табл. 12.2.

Таблица 12.2

Показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа		Показатели
Показатели эффективности	Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
	Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес брака и его динамика
	Издержки на персонал (затраты на персонал)	Общие издержки предприятия на персонал за период. Доля издержек предприятия на персонал в объеме реализации за период. Издержки на одного работника и их динамика
	Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом
	Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством. Взаимоотношения с клиентами
	Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей. Коэффициент текучести персонала и его динамика. Уровень абсентеизма Уровень конфликтности в коллективе. Количество жалоб от работников

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления персоналом, принимают среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к среднесписочной численности персонала. В пользу его выбора говорит то, что этот показатель производительности труда может служить сквозным для всех предприятий и методика его расчета общепризнанна.

$$V_{\text{выр}} = \frac{U}{P}, \quad (12.3)$$

где $V_{\text{выр}}$ — среднегодовая выработка на одного работника; U — среднегодовой объем реализации продукции (услуг) подразделений; P — среднесписочная численность персонала.

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала организации и также выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Повышенная текучесть может дорого обходиться организации. Следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию. Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах:

$$K_{\text{т}} = \frac{P_{\text{в}}}{P} \cdot 100, \quad (12.4)$$

где $K_{\text{т}}$ — коэффициент текучести; $P_{\text{в}}$ — численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести; P — среднесписочная численность персонала.

Естественная текучесть (3–5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть (свыше 5% в год) вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным социологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Таким образом:

- текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, т.е. на жизни всей организации;

• текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что у него что-то в бизнесе неладно. Каковы причины текучести кадров на предприятии, почему люди уходят, почему они уходят как бы неожиданно или массово?

Основные причины ухода персонала следующие:

1. Неконкурентоспособные ставки оплаты.
2. Несправедливая структура оплаты.
3. Нестабильные заработки.
4. Продолжительные или неудобные часы работы.
5. Плохие условия труда.
6. Деспотичное или неприятное руководство.
7. Проблемы с проездом до места работы.
8. Отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста.
9. Работа, в которой нет особой нужды (либо маленький объем работы).
10. Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.
11. Неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией).
12. Изменяющийся имидж организации.
13. Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по «качеству» сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями организации. Это дает понять, является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:

— если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;

— если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести кадров необходимо серьезно заняться.

Следует применить следующие методы управления и минимизации текучести персонала:

1. Выявить причины увольнения каждого работника и вести статистику этих причин.

2. Вести статистику увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистику увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы.

3. Разработать программу ротации персонала (как горизонтальную, так и вертикальную).

4. Разработать систему отбора и адаптации персонала.

5. Сделать систему наставничества для «новичков», вовлекая туда более опытных сотрудников.

6. Четко определить имидж компании на рынке труда и при необходимости формировать его для успешной работы.

7. Создавать временные группы сотрудников для работы над проектами.

8. Использовать некоторых работников как внутренних консультантов в различных структурах организации.

9. Провести систему оценки сотрудников и сформировать кадровый резерв.

10. Следить за карьерой ушедших сотрудников (наиболее квалифицированных) и их котировкой на рынке труда.

11. Если сотрудники нарасхват, возможно, организация стала «кузницей кадров» для других предприятий. Значит, есть недостатки в планировании карьеры и развитии персонала. Если сотрудников берут на другую работу с трудом, это тоже сигнал отставания компании или симптом негативных перемен отрасли.

12. Принять на работу менеджера по персоналу либо обратиться за кадровыми консультациями к специалистам по кадровому менеджменту.

Коэффициент абсентеизма также является важным показателем социальной эффективности управления персоналом, но он коррелируется с показателем текучести, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень абсентеизма является признаком того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть.

$$A = \frac{D_{\text{п}}}{N \cdot D}, \quad (12.5)$$

где A — абсентеизм; $D_{\text{п}}$ — число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе; D — число рабочих дней; N — среднее число работников.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ сотруднику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы, конфликты. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценку эффективности управления персоналом целесообразно производить по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;
- анализ технологии управления персоналом;
- анализ качества управления персоналом.

При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежат анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

Представляет интерес анализ качества управления персоналом. Он производится в зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления. Анализ качества управления персоналом предприятия приводится в табл. 12.3.

Таблица 12.3

Направления анализа качества управления персоналом предприятия

№	Направление анализа	Используемые критерии
1	Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам предприятия	Последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения
2	Оценка качества документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и полнота изложения, соответствие Трудовому кодексу РФ
3	Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом предприятия	Трудовые показатели работников, эффективность работы предприятия

Окончание табл. 12.3

№	Направление анализа	Используемые критерии
4	Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики. Морально-психологический климат в коллективе
5	Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой, морально-психологический климат и др.)	Удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства. Имидж предприятия в глазах клиентов. Приверженность работников своему предприятию. Трудовые показатели

Эффективное управление персоналом определяется личностными и профессиональными качествами самого руководителя, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению персонала, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

Все перечисленные показатели и критерии должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система процедур является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить качество системы управления персоналом в целом и те недостатки, которые следует в процессе работы устранить или скорректировать.

Для совершенствования работы по управлению персоналом следует проводить качественный отбор специалистов в кадровую службу. В России в настоящее время не существует государственной системы сертификации специалистов по управлению персоналом. Тогда как в Америке с 1976 г. работает Институт сертификации HR-специалистов, который дает возможность официально подтвердить теоретический и практический уровень их профессиональной подготовки. Базовыми критериями оценки специалистов служат наличие профессиональных знаний, опыт работы в определенных структурах и навыки решения конкретных профессиональных задач, касающихся управления персоналом. Получение сертификатов PHR (специалист), SPHR (старший специалист) и GPHR (специалист

международного уровня) позволяет специалистам обрести уверенность в своих компетенциях и способностях и продвигаться вверх по карьерной лестнице. При этом для работодателя при найме на работу специалиста по управлению персоналом сертификат является весомым основанием.

Подобная система является необходимой и для российских профессионалов по управлению персоналом.

12.2. Аудит управления персоналом

12.2.1. Понятие аудита управления персоналом

Определить эффективность управления персоналом призван аудит управления персоналом.

Аудит управления персоналом — это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала предприятия, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия.

При этом главной целью аудита управления персоналом является оценка эффективности управления деятельностью персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

На практике аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой — инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Аудит управления персоналом осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность и объективность, сопоставимость с международным правом.

Объектом аудита управления персоналом является трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации. Аудиторская проверка в области управления персоналом должна осуществляться по следующим направлениям:

- оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала;
- диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Целью аудита кадрового потенциала является выявление, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового потенциала должна включать:

- анализ списочного состава работников по возрастному, образовательному, половому и другим признакам, естественной убыли и его соответствие организации;
- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности.

Например, коэффициент квалифицированности персонала рассчитывается по формуле

$$K_{\text{кв.перс.}} = \frac{0,5 \cdot Q_1 + 0,3 \cdot Q_2 + 0,2 \cdot Q_3 + 0,5 \cdot Q_4 + 0,3 \cdot Q_5 + 0,2 \cdot Q_6}{S_{\text{перс.}}} \rightarrow 1, (12.6)$$

где $K_{\text{кв.перс.}}$ — коэффициент квалифицированности персонала;

Q_1 — количество сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование;

Q_2 — количество сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование;

Q_3 — количество сотрудников, имеющих полное среднее образование;

Q_4 — количество сотрудников в возрасте от 35 лет;

Q_5 — количество сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет;

Q_6 — количество сотрудников в возрасте до 25 лет;

$S_{\text{перс.}}$ — среднесписочная численность персонала;

- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;

- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;

- оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;

- определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;

- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивация труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);

- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических, производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного питания);

- диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.

Основными задачами аудита управления персоналом являются:

1. Оценка текущей стратегии организации, включая положение на рынке труда, целостность и системность поставленных целей, понимание их службой управления персоналом и линейными менеджерами всех уровней.

2. Оценка технологии управления персоналом, включая анализ отбора и найма персонала, трудовой адаптации и использования персонала, системы обучения и профессионального продвижения.

3. Оценка эффективности действующих систем внутреннего контроля и контроллинга, осуществляющих внутренний мониторинг отклонений достигнутых результатов от стратегических целей и краткосрочных планов организации в части управления персоналом, а также предупреждающих образование различного рода организационных патологий.

4. Обеспечение соответствия результатов управления персоналом системе внешних, внутренних ситуационных условий и стратегии организации, соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу.

5. Обеспечение соответствия кадровой политики стратегическим целям организации.

6. Формирование эффективной системы стратегического и оперативного планирования, контроля и учета за реализацией планов, учета движения персонала, проведения кадровой политики.

7. Оценка показателей результативности труда, его условий, анализ трудовых ресурсов и затрат труда, численности и состава работников, использования средств на заработную плату.

8. Оптимизация кадрового состава и реорганизация структуры управления посредством внедрения более эффективных методов и процедур, создание оптимальной организационной среды восприятия изменений на функциональном и административных уровнях подчинения и функционального взаимодействия, повышение эффективности информационных потоков.

9. Оценка работы кадровой службы, включая уточнение обязанностей и ответственности работников, их вклада в эффективность деятельности организации.

10. Разработка рекомендаций относительно изменений в политике и стратегии управления персоналом, улучшение формирования и использования кадров.

В зависимости от ряда факторов выделяют несколько типов аудита управления персоналом (табл. 12.4).

Таблица 12.4

Классификация типов аудита управления персоналом

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
1. Периодичность проведения	Текущий	Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени.
	Оперативный (специальный)	Проводится по оперативному распоряжению руководства.
	Регулярный	Проводится через определенные промежутки времени.
	Панельный	Проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах

Окончание табл. 12.4

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
2. Полнота охвата изучаемых объектов	Полный Локальный Тематический	Охватывает все объекты. Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект. Включает все объекты, но по одной тематике
3. Методика анализа	Комплексный Выборочный	Используется весь арсенал методов. Аналізу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке
4. Уровень проведения	Стратегический Управленческий Тактический	Оценка производится на уровне высшего руководства. Оценка производится на уровне линейных руководителей. Оценка производится на уровне службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	Внешний Внутренний	Проводится силами сторонних специалистов (организаций). Проводится работниками самой организации

12.2.2. Проведение аудита управления персоналом

По данным American Society For Training And Development, 64% компаний в США регулярно проводят кадровый аудит, причем примерно половина от этого числа с каждым годом заказывает его в большем объеме, чем в предыдущий раз. На Западе кадровый аудит обычно проводится регулярно раз в год или раз в два года. В России же глобальные проверки такого плана организуются по мере необходимости, от случая к случаю, и это первое отличие от западной практики. Второе отличие является следствием первого: в развитых странах посредством кадрового аудита выявляется соответствие деятельности компании всем нормам и правилам законодательства, а также факт прохождения такой проверки является инструментом поддержания имиджа компании. Именно поэтому регулярный кадровый аудит в некоторых случаях становится практически необходимостью. Однако это не главные причины проведения аудита кадровой системы. Основные же таковы:

проверка соответствия функций HR-управления и кадровой политики бизнес-целям компании, а также выявление неэффективных бизнес-процессов, влияющих на общий результат.

В практике российских компаний и провайдеров консалтинговых услуг наиболее распространены методы «минимального и расширенного кадрового аудита». Под минимальным кадровым аудитом (или экспресс-аудит) понимают аудит персонала компании (чаще всего руководителей среднего и высшего звена) или какого-либо ее подразделения для определения соответствия персонала стратегическим целям компании (подразделения). Расширенный кадровый аудит — это аудит персонала и системы управления персоналом в целом.

Главная цель экспресс-аудита — проверка соответствия персонала намеченным целям компании или проверка целесообразности именно такого количества персонала и соотношения должностей.

Также минимальный кадровый аудит используется в следующих случаях:

- назначение на должность;
- изменение системы материальной мотивации;
- построение (корректировка) системы нематериальной стимуляции;
- структурная реорганизация;
- обучение и развитие персонала.

Важную методологическую роль в проведении аудита и принятии обоснованных решений играет мониторинг в области персонала. Он представляет собой научно обоснованную систему периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений руководством организации.

Основными источниками информации, используемой для проведения аудита персонала, являются законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями, трудовые показатели организации, результаты анкетирования и интервьюирования работников.

Сложность и многогранность объекта и целей аудита персонала предполагают использование многообразного

методологического инструментария проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов:

1) *организационно-аналитические*, предполагающие проверку отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. При этом из общего числа трудовых показателей следует выделить только те, которые в наибольшей степени влияют на эффективность (прибыльность) организации, среди них — показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества труда, производительности труда, оплаты труда и др. Источниками данной информации служат документация и отчетность организации, в том числе баланс трудовых ресурсов организации, описание работ и спецификации, должностные инструкции, данные об издержках на отбор, увольнение, обучение и переподготовку кадров, анкеты и тесты кандидатов на вакантные должности (рабочие места), уровень профессиональной заболеваемости, производственного травматизма, текучести и т.д.;

2) *социально-психологические*, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.;

3) *экономические*, позволяющие путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними или лучшими в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала.

Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации (табл. 12.5).

Таблица 12.5

Основные параметры аудита по функциям управления персоналом

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
Формирование кадровой политики предприятия	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития предприятия, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения
Отбор и наем персонала	Оценка используемых методов отбора персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости отбора, оценка результативности отбора, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Оценка персонала	Анализ используемых методов оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам
Профорентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профорентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь занятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике предприятия

Окончание табл. 12.5

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
Обучение и развитие персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствие целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом
Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала на предприятии, анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры
Организация труда	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации

Осуществление аудиторской проверки управления персоналом предполагает разделение работы на четыре этапа.

1. На подготовительном этапе осуществляются формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой эффективности для организации; подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости; разработка внутрифирменного документа (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи, исполнителей и участников проверки, инструктаж исполнителей и участников; разработка плана сбора, предостав-

ления и программы рассмотрения анализируемой информации.

2. На этапе сбора информации осуществляются проверка документации и отчетности, мониторинг персонала, наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации. Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

3. На этапе обработки и анализа информации полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки, и вводится в ЭВМ; на этом же этапе по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно обоснованными нормами и нормативами, путем применения методов экспертной оценки и др.

4. На этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций готовится итоговый материал, включающий отчет о результатах аудиторской проверки. В нем могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации. На этом же этапе осуществляется оценка результативности аудита персонала, заключающаяся прежде всего в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторской проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности управления персоналом организации.

Существует несколько объективных сложностей в проведении данной процедуры. Она сама независимо от степени глубины не может пройти незамеченной для персонала — необходима правильная PR-работа со стороны HR-отдела и руководства компании. Если проводится развернутый аудит, то коммуникация обязательно должна исходить от топ-менеджмента компании. В противном случае эта процедура

встретит сильное сопротивление персонала вплоть до агрессии. Также компании не всегда готовы предоставить информацию, необходимую для качественного оказания запрашиваемых услуг. Часто процесс кадрового аудита затягивается из-за осложнения взаимодействия между сотрудниками компании-провайдера и заказчика. Происходит это в том случае, когда работники компании-клиента, участвующие в консалтинговом проекте, выдвигают разные (порой взаимоисключающие) требования к конечному результату проекта. В этом случае возрастают затраты времени на выполнение проекта в связи с необходимостью убеждения клиента предоставить консультантам предварительно согласованное между всеми заинтересованными работниками клиента видение желаемого результата.

Эксперты отмечают, что нередко российские компании заказывают не полностью кадровый аудит, а только одну или несколько услуг, входящих в его состав. Но обычно диагностика одного направления работы компании вскрывает ряд проблем и в других сферах.

Следовательно, аудит управления персоналом, особенно в условиях рыночной экономики, позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности труда персонала организации.

12.3. Профессиональные объединения в области управления персоналом

Важную роль в развитии управления персоналом как сферы знаний и вида деятельности играют профессиональные объединения специалистов в этой и близких ей областях.

Приведем основные сведения о некоторых ведущих российских профессиональных объединениях в области управления персоналом:

12.3.1. Национальный союз кадровиков

Национальный союз кадровиков (ВКК) — первое в России профессиональное сообщество специалистов в области кадрового менеджмента.

Объединение действует с января 2002 г. как Всероссийский кадровый конгресс (ВКК). В октябре 2004 г.

оно зарегистрировано как некоммерческое партнерство «ВКК – Национальный союз кадровиков». В конференциях, на выставках, круглых столах, в исследованиях и проектах Союза принимают участие десятки тысяч кадровиков со всей России. Его деятельность поддержана Минэкономразвития России и Минздравсоцразвития России.

Членами ВКК – Национального союза кадровиков могут стать профессионалы в области кадрового менеджмента, разделяющие идеи союза и участвующие в реализации его целей и задач.

Официальным печатным органом ВКК – Национального союза кадровиков является журнал KADROVIK.RU, издаваемый с октября 2006 г.

О всех текущих и планируемых мероприятиях и проектах Национального союза кадровиков рассказывает «Вестник НСК», который ежемесячно распространяется с журналами «Справочник по управлению персоналом» и «Справочник кадровика».

Официальный сайт – www.kadrovik.ru.

С 19 июня 2006 г. Национальный союз кадровиков является членом Европейской ассоциации по управлению персоналом.

Миссия ВКК – Национального союза кадровиков – содействие становлению в России кадрового менеджмента как профессии.

Цели и задачи:

- объединение в единую профессиональную организацию специалистов в области кадрового менеджмента;
- поддержка кадровиков в их профессиональной деятельности:
 - формирование профессиональных стандартов;
 - анализ актуальных проблем российского кадрового менеджмента и поиск возможных путей их решения;
 - обобщение и распространение передового опыта в сфере управления персоналом;
 - повышение квалификации специалистов кадровых служб;
- реализация информационных, образовательных и исследовательских программ в сфере кадрового менеджмента;
- представление российского кадрового сообщества на международном уровне, организация эффективного взаимодействия с международным HR-сообществом;
- обеспечение условий для открытого профессионального диалога между членами партнерства и органами власти

и управления РФ, некоммерческими общественными организациями (в том числе профсоюзами) в целях формирования развитой правовой культуры, согласования интересов государства, бизнеса и труда;

- содействие членам союза в защите их профессиональных интересов.

ВКК организовал работу по разработке Кодекса профессиональной этики специалиста в области кадрового менеджмента (СКМ), в которой приняли участие более 3000 представителей профессионального сообщества.

Кодекс профессиональной этики специалиста в области кадрового менеджмента (СКМ):

Общие положения

- Этический кодекс применим на всей территории РФ, не имеет региональной и национальной специфики.

- СКМ вне зависимости от своей должности, области деятельности, организационно-правовой формы и масштаба компании, в которой он работает, соблюдает нормы настоящего Кодекса.

- Члены профессионального сообщества добровольно принимают обязательство о соблюдении норм данного Кодекса.

СКМ как гражданин

- неукоснительно соблюдает требования действующего трудового и иного законодательства РФ в полном объеме, а при отсутствии применимого законодательства руководствуется принципом «не навреди работнику, работодателю, обществу»;

- в случаях возможного несоблюдения работодателем требований трудового и иного законодательства РФ использует все способы информирования работодателя о возможных последствиях;

- в своей профессиональной деятельности принимает или готовит проекты решений, руководствуясь принципом социальной ответственности перед компанией, государством, обществом в целом.

СКМ как представитель работодателя

- применяет практику найма, перевода, увольнения работников, исключаящую дискриминацию по признаку возраста, пола, гражданства, национальности, расы, религии, в строгом соответствии с российским законодательством;

- обеспечивает равные возможности для развития, профессионального роста и продвижения по служебной лест-

нице всех категорий персонала компании, руководствуясь стратегическими целями компании;

- обеспечивает каждому работнику возможность участия в социальных программах компании в соответствии с действующими в ней локальными нормативными актами;

- развивает, совершенствует и поддерживает комфортный морально-психологический климат в компании, корпоративную культуру;

- обеспечивает тщательное и объективное рассмотрение любых предложений, идей, требований, жалоб любого работника вне зависимости от должности и стажа работы в компании;

- по отношению к работникам, клиентам, поставщикам товаров/услуг, контрагентам компании руководствуется принципом уважения человеческого достоинства; в работе проявляет честность, открытость, справедливость, порядочность, доброжелательность, терпимость;

- предпринимает всевозможные усилия для формирования положительного имиджа компании как работодателя.

СКМ как работник

- стремится быть стратегическим партнером акционеров, собственников, менеджмента компании;

- стремится к достижению организационных целей компании и несет ответственность за качество и результаты своей работы;

- соблюдает баланс интересов работодателя и работников компании, является эффективным связующим звеном между работниками и менеджментом компании, находит решение, удовлетворяющее работодателя и работников;

- не использует в личных целях служебное положение, материальные и нематериальные активы/блага компании, конфиденциальную информацию о ее деятельности;

- стремится быть эталоном профессиональной компетентности;

- повышает свою квалификацию в соответствии с меняющимися рыночными отношениями и кадровыми технологиями; выполняет поставленные задачи, используя собственные компетенции и, при необходимости, профессиональную помощь экспертов.

СКМ как член профессионального сообщества

- всемерно способствует повышению престижа своей профессии;

- бескорыстно передает свой опыт и знания на благо развития профессии, развивает идеи профессионального сообщества;
- активно препятствует действиям, наносящим ущерб престижу профессии СКМ.

С 1 июля 2009 г. начала действовать система добровольной сертификации специалистов в области кадрового менеджмента.

Система сертификации разработана Национальным союзом кадровиков на основе принятых профессиональным сообществом стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента.

Сертификация — это механизм, определяющий соответствие специалистов требованиям профессиональных стандартов, современная система оценки на основании единых, общепринятых, объективных критериев. Это процесс присвоения статуса специалистам согласно их знаниям, доказанным при прохождении теста.

Сертификационный экзамен для специалистов в области кадрового менеджмента будет проводиться в формате компьютерного тестирования. Для каждого кандидата на получение сертификата из базы данных генерируется уникальный вариант теста. Степень сложности вопросов определяется уровнем, на который претендует специалист, в соответствии со стандартом профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента — тактический или оперативный (который, в свою очередь, подразделяется на две специализации: кадровое делопроизводство и управление персоналом). Система учитывает разницу в требованиях к объему знаний на каждом уровне и, исходя из этого, оценивает ответы.

Преимущества сертификации в следующем:

— сдача экзамена на получение сертификата — это возможность упорядочить и расширить свой запас навыков, определить программу дальнейшего развития. Ведь получение сертификата обычно предшествует этап подготовки, в процессе которого структурируются и закрепляются имеющиеся знания и появляются новые;

— способствуют росту конкурентоспособности специалиста на рынке труда, являются дополнительным плюсом в глазах потенциальных работодателей, гарантией профессионального уровня кандидата. Статус сертифицированного специалиста помогает заявить о себе на рынке труда как о компетентном профессионале.

В любой сфере статус сертифицированного специалиста, удостоверенный профессиональной ассоциацией, влияет

на авторитет среди коллег. Официальное подтверждение квалификации повышает самооценку и дает дополнительную уверенность в собственных силах.

Наличие сертификата упрощает процесс оценки специалиста при приеме на работу, дает представление о его квалификации. Сертификат позволяет работодателю сразу увидеть уровень общих профессиональных знаний, умений и навыков кандидата. При продуманной, детально разработанной и объективной системе, а также при грамотно организованном процессе получения сертификата он становится одним из наиболее авторитетных знаков доверия к специалисту.

12.3.2. Российская ассоциация специалистов по персоналу

В 2004 г. создана Российская ассоциация специалистов по персоналу (РАСП). Главная задача РАСП — утверждение и поддержание высоких стандартов работы с персоналом. С этой целью создана единая информационная платформа для обмена знаниями и опытом между российскими специалистами по управлению персоналом, а также поддержания их связи с мировым профессиональным сообществом.

Конкретными целями и задачами являются:

- Объединение специалистов в сфере управления человеческими ресурсами в единую ассоциацию.
- Обмен информацией и знаниями по сложным бизнес-задачам. С этой целью ассоциация делится на гильдии, или тематические объединения, по областям бизнеса, в которых заняты члены ассоциации (IT, прямые продажи, производство и промышленность и др.). Таким образом, HR-менеджеры получают возможность обсуждать в рамках гильдий конкретные проблемы, уже знакомые их коллегам.
- Поддержание в общественной и деловой прессе высокого уровня материалов по кадровой тематике, а также привлечение интересов СМИ к проблематике кадрового рынка.

Для этого планируется тесное взаимодействие координаторов ассоциации с журналистами ведущих изданий, предоставление им полной информации о работе ассоциации и ее отдельных членов, организация пресс-конференций.

- Развитие профессиональных знаний членов ассоциации. Организация подписки со скидкой на западные HR-журналы, информирование своих членов о книжных новинках.

- Поддержка и сопровождение карьеры менеджеров по персоналу, мониторинг рынка HR-специалистов.
- Налаживание и поддержка связей российских профессионалов с зарубежными HR-ассоциациями. Ассоциация тесно сотрудничает с зарубежными коллегами, приглашая их для проведения своих мероприятий и консультации членов РАСП.

Для того чтобы решать поставленные задачи, ассоциация ежегодно проводит следующие мероприятия:

- ежегодная конференция, посвященная одному из наиболее интересных и спорных аспектов работы с персоналом;
- две выставки «Кадровый менеджмент» (совместно с проектом HRM). Выставки представляют собой площадку, на которой представители HR-сообщества встречаются с провайдерами услуг;
- тематические группы и круглые столы по отраслям, посвященные отдельным вопросам работы с персоналом;
- выступления ведущих западных специалистов по HR-менеджменту;
- заседания экспертного совета, на которых координируется деятельность ассоциации.

Кроме того, большая часть работы ассоциации проходит в он-лайн-режиме, для поддержки которого открывается специальный раздел на сайте www.hgm.ru. Значительная часть информации (нормативные документы, обмен мнениями и опытом, последние исследования) закрыта паролем и доступна только членам ассоциации. В отличие от общего форума, доступного широкому кругу посетителей сайта, закрытый форум для членов ассоциации позволяет им напрямую и оперативно решать возникающие в практической деятельности задачи.

В качестве печатного органа ассоциации выступает информационный бюллетень, издаваемый при поддержке журнала «Кадровый менеджмент». Публикуя материалы, отражающие лучшую практику и передовые тенденции в сфере управления персоналом, бюллетень служит цели повышения квалификации российских HR-менеджеров. Кроме того, он информирует HR-сообщество о событиях, происходящих на рынке труда и в ассоциации.

Ассоциация состоит из индивидуальных и корпоративных членов.

В качестве индивидуального члена может выступать HR-менеджер, имеющий профильное образование и стаж работы не менее трех лет.

В качестве корпоративных членов выступают организации, руководители которых осознают важность эффективной работы с персоналом как с одним из важнейших активов компании и фактором ее конкурентоспособности на рынке.

12.3.3. Ассоциация консультантов по подбору персонала

Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП) – самое крупное и авторитетное профессиональное объединение рекрутеров в России, СНГ и на территории Восточной Европы. Создано АКПП в 1995 г. Ее деятельность направлена на содействие эффективной занятости населения в условиях рыночной экономики.

Миссия АКПП – содействие формированию цивилизованного рынка кадровых услуг.

Задачи АКПП:

- формирование профессиональных этических стандартов для членов ассоциации;
- обеспечение членов ассоциации профессиональной информацией;
- содействие повышению квалификации специалистов по профилю ассоциации;
- создание и поддержание высокой профессиональной репутации ассоциации и ее членов;
- представление и защита общих интересов участников ассоциации в отношениях с органами власти;
- участие в деятельности международных организаций, объединяющих консультантов по подбору персонала, и содействие расширению международных связей участников ассоциации для повышения эффективности их деятельности.

Основным документом, регламентирующим деятельность АКПП, является Устав ассоциации. На основании этого документа эксперты ассоциации разработали ряд положений о работе управляющих структур АКПП:

- Положение о комиссии по профессиональной этике АКПП;
- Положение об Исполнительной дирекции;
- Положение о Координационном совете;
- Положение об Экспертном совете при АКПП.

С самого начала и на протяжении всех лет своей работы ассоциация уделяет большое внимание вопросам этики работы консультантов по подбору персонала и разработала:

- профессионально-этический кодекс консультантов по подбору персонала;

- кодекс взаимоотношений основных участников кадрового рынка.

Ассоциация создает нормативные акты, регламентирующие различные аспекты ее многосторонней деятельности и способствующие решению задач ассоциации по развитию рынка кадровых услуг в России:

- Концепция развития АКПП;
- Концепция и методология оценки работы кадровых агентств;
- Положение о региональных, межрегиональных и международных членах АКПП;
- Положение о платных стажировках в агентствах — членах АКПП;
- Положение о действительных членах АКПП;
- Положение об ассоциированных членах АКПП;
- Положение о потенциальных членах АКПП;
- Положение о партнерах;
- Положение о выдаче Свидетельства о членстве в АКПП и др.

Ассоциация осуществляет следующие виды деятельности:

- проведение конференций ассоциации для рассмотрения и принятия важнейших решений, определяющих ее функционирование;
- организация проблемных групп, вырабатывающих документы, необходимые для реализации целей и задач ассоциации;
- проведение лекций, семинаров, курсов, исследований и других мероприятий, представляющих интерес для членов ассоциации;
- регулярное информирование членов ассоциации о документах и событиях, представляющих профессиональный интерес;
- сбор, анализ и распространение сведений, способствующих положительному освещению деятельности ассоциации в средствах массовой информации;
- сбор и анализ фактов, способствующих отрицательному освещению в средствах массовой информации, вредящих развитию профессионального рекрутмента и кадрового консалтинга;
- деятельность в области «паблик рилейшенз» (пресс-конференции, пресс-релизы, участие в выставках и др.);

- организация информационного обмена и сотрудничества с зарубежными и международными организациями, объединяющими специалистов по подбору персонала и кадровому консалтингу;
- информационно-аналитическая деятельность, издание сборников, книг и иных научно-информационных материалов.

Членами ассоциации могут быть коммерческие и некоммерческие организации, которые фактически ведут деятельность по профилю ассоциации и изъявили желание стать членами АКПП.

12.3.4. Клуб специалистов по управлению персоналом

Клуб специалистов по управлению персоналом (Клуб СУПЕР) — независимое, постоянно действующее профессиональное сообщество людей, увлеченных вопросами управления персоналом.

Миссия Клуба СУПЕР — содействие внедрению и развитию в России лучших российских и зарубежных стандартов HR-практик, а также передового опыта успешных компаний в области управления персоналом.

Цели Клуба СУПЕР — создание площадки для обмена деловым опытом и бизнес-контактами; содействие профессиональному и личному развитию каждого члена клуба; активное влияние на формирование в России рынка услуг в сфере управления персоналом; оказание профессиональной помощи в решении задач, с которыми сталкиваются в своей работе менеджеры по персоналу.

В рамках мастерских HR, на встречах в формате «круглого стола» члены клуба имеют возможность генерировать идеи, обсуждать и находить решения реальных HR-проблем, получать необходимую информацию и советы, задавать вопросы признанным экспертам, расширять свой кругозор и совершенствовать профессиональное мастерство.

В Клубе СУПЕР существует четыре формата мастерских:

Регулярные: HR-студия — разбор кейса с последующей дискуссией.

HR-MIX — сочетание мини-тренинга с разбором кейса

Статусные: EXCLUSIVE PERSON — это возможность обсудить любые вопросы, касающиеся управления персона-

лом на самом высоком уровне, плюс неформальное общение «без галстука» специалистов HR.

HR-SPA ФОРУМ — это открытое мероприятие, которое собирает до 100 участников и предполагает обсуждение самых «горячих» на момент проведения тем.

Клуб СУПЕР — открытая организация, членом которой может стать каждый профессионал в области управления персоналом. Информация о клубе — на сайте www.superclub.ru.

12.4. Зарубежный опыт управления персоналом

Для совершенствования российского опыта в области управления персоналом необходимо изучение зарубежных стандартов HR-практик, а также его распространения и внедрения в отечественную практику.

12.4.1. Опыт Китая

Китай — самая большая развивающаяся страна и самый большой (не совсем открытый) рынок в мире. В 2001 г. Китай вступил в ВТО, что говорит о том, что страна постепенно открывает перед мировым рынком такие отрасли, как телекоммуникации, финансы, страхование, оптовая и розничная торговля, высокие технологии, тем самым улучшая политическую и рыночную среду для своего экономического развития.

Однако между китайскими и передовыми зарубежными предприятиями существует большая разница не только в области техники и капитала, но и в области управления человеческими ресурсами.

Китайское правительство проводит льготную политику по отношению к китайским студентам, обучающимся и работающим за границей, чтобы создавать на своей родине компании высоких технологий. В последние годы, в частности в техпарке Пекина Zhongguancun, людьми, вернувшимися из-за границы, открыто 1200 компаний, а в техпарке Шанхая — 2000 компаний. Ныне китайские компании приглашают квалифицированных, инициативных и обладающих управленческим опытом специалистов и руководителей из разных городов Китая, а также из зарубежных стран,

чтобы принять их в команды менеджмента высшего уровня. У таких специалистов есть прозвище «воздушный десант».

Например, в 1998 г. китайская фирма Huawei, созданная в 1992 г. и производящая оборудование для телекоммуникаций, завербовала 4000 студентов, магистров и докторов. Ныне в этой фирме работают 9000 сотрудников в возрасте от 22 до 30 лет. Поэтому фирма в какой-то мере очень похожа на университет: большинство сотрудников являются холостыми, очень активными и любознательными молодыми людьми, добровольно работающими до ночи (даже бесплатно) и в свободное от работы время обучающимися на курсах повышения квалификации своей фирмы.

Служба управления персоналом предприятий уделяет большое внимание обучению и профессиональной специализации работающих. Обучение, как правило, включает четыре программы:

- повышение квалификации;
- тренинг способностей управления;
- обучение организационной культуре и нормам поведения;
- обучение клиентов.

По результатам профессиональной переподготовки сотрудники получают диплом или сертификат, удостоверяющий их квалификацию и право вести профессиональную деятельность в определенной сфере. На сегодняшний день в Китае в отрасли IT популярна аттестация на предмет соответствия государственным стандартам по компьютерным технологиям и сертификатам, которые выдают корпорации Cisco, Oracle, Microsoft.

Система стимулирования труда в различных китайских компаниях предполагает целый комплекс мер. Заработную плату обычно составляют три части:

- основная зарплата: ее сумма зависит от уровня образования, рабочего стажа или просто от договора с персоналом;
- оплата, связанная с результатами оценки и аттестации работы персонала;
- бонусы, зависящие от прибылей предприятия за текущий год.

Кроме первой части (основной зарплаты), две остальные части тесно связаны с результатами работы сотрудников, поэтому система оценки и аттестации работы является

ядром данной системы стимулирования. Обычно 30–70% общей оплаты труда в среднем приходится на эти две части.

В быстроразвивающихся компаниях эффективными мерами стимулирования персонала являются шансы продвижения по службе и планирование карьеры. Некоторые компании принимают персональное участие в акционерном капитале (ESOP)¹. Управляющим высшего и среднего уровней принадлежат акции или отсроченное право получения акции. Сотрудники называют это «золотыми наручниками».

Многие компании тоже ощутили, что зарплаты недостаточны для стимулирования труда, чтобы сохранить квалифицированных сотрудников, ибо всегда существуют другие компании, которые платят более высокую зарплату. Поскольку за суммы, полученные в виде компенсаций, не нужно платить налог, компенсации становятся более ценным доходом. Медицинская страховка, расходы на транспорт и телекоммуникации (телефон, мобильный телефон, Интернет и т.д.), пособие для покупки собственной квартиры, денежная помощь для получения образования или переподготовки и т.п. являются типичными компенсациями в передовых китайских компаниях. Однако социальная защищенность и компенсации осуществляются в рамках закона и рост реальных доходов работников от этих программ зависит от экономической мощи предприятий.

В традиционной культуре Китая коллективизм сильнее индивидуализма, семья и коллектив предприятия ценятся выше, чем индивид. Поэтому сотрудничество и трудолюбие китайских работников ценятся больше, чем инновации. Таким образом, предприятия постепенно устанавливают строгие нормы организационного поведения сотрудников, в то же время позволяя им ошибаться на работе, поощряя инновационные идеи и предоставляя широкие полномочия в работе.

Например, фирма Huawei поощряет сотрудников менять рабочие места для обогащения их профессиональных знаний и умений и повышения конкурентоспособности. Организация замечает преимущества и способности работников и создает идеальные условия работы, чтобы развить их резервные способности. Система заработной платы

¹ ESOP — план владения акциями для сотрудников компании, согласно которому компания делает взнос в трастовый фонд, который покупает акции от имени сотрудников.

по способностям и умениям усиливает это стимулирование. Обычные сотрудники продвигаются по службе под влиянием объективных причин и личных успехов, побеждая в конкуренции, а перемещения руководителей высшего и среднего уровней принудительны, и они меняют место работы примерно раз в 3–5 лет. Фирма считает, что вертикальные и горизонтальные перемещения по службе создают шансы и условия для воспитания кадров. Дело в том, что эти перемещения эффективно предотвращают злоупотребления руководителями властью.

Как правило, в компаниях оценка и аттестация персонала проходят ежегодно, а в отдельных компаниях каждые полгода применяют еще и упрощенные процедуры оценки. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работников позволяют оказать им необходимую помощь в переподготовке для исправления их недостатков. Если дважды или трижды по результатам оценки работник занимает последнее место в трудовом коллективе, то компания его увольняет.

В Китае в теории и практике управления персоналом существует ряд актуальных проблем:

- дефицит квалифицированных специалистов. Так, в Пекине IT-компании испытывают недостаток в 20 тысяч программистов. Рынок профессиональных менеджеров в стране все еще формируется и недостаточно развит;

- текучесть персонала в высокотехнологичных компаниях значительно выше, чем на других предприятиях;

- мотивация к труду руководителей и управление их поведением особенно актуальны на государственных предприятиях;

- создание резервов руководящих кадров и повышение эффективности деятельности управленческой команды в компаниях, а также создание гармоничных и долгосрочных отношений между работодателями и профессиональными менеджерами;

- факты нарушения трудового законодательства и остро стоит проблема его совершенствования. Например, с нарушениями законодательства нанимают и увольняют персонал, продлевают рабочее время без дополнительной оплаты труда и т.д.

Это наиболее остро стоящие проблемы управления персоналом в современном Китае.

12.4.2. Опыт Японии

Японская система управления персоналом существенно отличается от российской, поскольку она (как, впрочем, и система управления персоналом любой другой страны) основывается на менталитете своих сотрудников. Рассмотрим особенности управления персоналом на японских предприятиях.

Подбор кадров — основа основ работы с персоналом. Как известно, в Японии корпоративный дух, практически полное отсутствие конфликтов, слаженность работы, дружба коллектива зависят от национального состава организации. Многих проблем японским менеджерам удается избежать по той простой причине, что в Японии живет 99% японцев. Соответственно и в большинстве организаций коллектив исключительно японский.

Например, в корпорации «МИЦУИ» ежегодно весной фирма проводит набор 150—160 молодых специалистов, окончивших высшие учебные заведения. Две трети из них являются экономистами и юристами и одна треть — инженерами. В их числе 10—12 девушек и 4—5 иностранных граждан. В течение 2—3 недель ведется их обучение в корпорации. Они изучают историю и специфику деятельности фирмы, ее традиции и правила. После этого отдел кадров распределяет их по бизнес-группам и каждый из них начинает заниматься конкретным участком в общей деятельности группы. Это первоначальная ступенька любого специалиста.

На системе пожизненного найма базируется почти вся система японского управления персоналом. Система пожизненного найма означает, что служащий фактически всю свою жизнь работает на одном предприятии, постоянно продвигаясь вверх по служебной лестнице. При этом независимо от образования (средняя школа или престижный университет) работник начинает свою карьеру с низшей должности и на одном месте более 2—3 лет не задерживается. И более того, за 2—3 года тот же выпускник юридического факультета Токийского университета не сможет растерять знания, полученные в вузе, если будет заниматься неквалифицированным, рутинным трудом, так как, во-первых, молодого юриста поставят на тот участок, где ему не дадут забыть полученные знания, а во-вторых, начав с низов, специалист имеет возможность «пощупать» все

своими руками, что-то попытается изменить, улучшить, добиться признания коллег и начальства, заработать репутацию. Увольнение с предприятия является очень суровым наказанием, потому что устроиться на другое предприятие можно, но за очень низкую заработную плату и без каких-либо перспектив продвижения по службе. Более того, такой работник первым подвергается риску быть уволенным в результате различных экономических кризисов.

О постепенном переходе крупных японских предприятий к новой модели управления трудом свидетельствует отказ от традиционной системы пожизненного найма и замена ее другими, более гибкими формами занятости. Этот процесс наметился еще в конце 1970-х — начале 1980-х гг. в результате самого глубокого для Японии экономического кризиса 1974—1975 гг. Система пожизненного найма становилась все более невыгодной даже для самых мощных предприятий. Немаловажным фактором являлось заметное изменение так называемой трудовой философии, то есть отношение к труду самих работников. У многих из них, прежде всего у молодежи, все заметнее пробуждалось стремление к самоутверждению, личному успеху, желание уйти со «своего» предприятия и начать собственное дело.

Новые формы найма рабочей силы, которые постепенно вытесняют пожизненный найм, можно разделить на две группы: обычные, не имеющие ничего общего с пожизненным наймом, и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.

Обычный найм новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры. Этот найм не гарантирует вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Этот работник может быть уволен в любой момент и по любому поводу, особенно в периоды экономических трудностей. Такая форма дает возможность предприятию свободно и быстро регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала.

Другой гибкой формой является повторный, или вторичный, найм на новых условиях ранее уволенных работников. Эта форма существовала и раньше, однако использовавшие ее предприятия с пожизненным наймом несли перед уволенными работниками как моральные, так и материальные обязательства. Сегодня же такой найм осуществляется без

каких-либо гарантий и обязательств со стороны предприятия перед повторно нанимаемыми работниками. Большинство из них нанимаются на значительно худших, чем раньше, условиях, в том числе и касающихся заработной платы. Более того, каждый из них может быть уволен в любое время. Это позволяет предприятию не только экономить значительные суммы на оплате рабочей силы, но и заставляет таких работников трудиться с еще большей, чем раньше, энергией в знак благодарности за то, что их не забыли и снова приняли на работу, а также из боязни подвергнуться очередному увольнению. Такой опыт учитывает интересы прежде всего работодателей и создает нервную обстановку в предчувствии очередного планового увольнения.

К первой указанной группе относится также набор временных работников (временный наем), наем на неполную рабочую неделю (наем частично занятых) и так называемая система арбайто, или наем на короткий период времени на подсобные работы (главным образом студентов, пенсионеров). Эти формы найма особенно выгодны предприятиям, поскольку на перечисленные категории трудящихся распространяются далеко не все положения японского трудового законодательства.

К сравнительно новым формам найма относится также «система обязательного набора». Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий. Через каждые 4–7 лет нанятым работникам предоставляется возможность, а фактически вменяется в обязанность перейти на другое предприятие данной компании. Столь гибкая форма найма выгодна предприятиям, поскольку позволяет быстро решать вопросы, связанные с наемным персоналом.

Наконец, к числу сравнительно новых форм найма относится и так называемый групповой пожизненный наем. Администрация предприятия нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед каждым отдельным работником.

Японские фирмы не имеют жесткой классификации должностей с фиксированными ставками заработной платы по каждой из них. Обязанности между людьми строго не распределены. Поощряется выполнение различных видов работ при гибком взаимодействии работников в зави-

симости от конкретной ситуации. Зарплата определяется на основе индивидуальной оценки деятельности работника по многим критериям. Рост заработной платы с выслугой лет — одна из важнейших составляющих этой системы. Другие критерии отражают трудовой вклад, успехи и усердие в обучении и повышении квалификации, умение работать в коллективе и т.д. Большое значение имеет оценка работы непосредственно руководителем.

В этом отношении японская модель существенно отличается от западной, где ставки заработной платы (цены на рабочую силу) по каждому виду работы, должности, квалификации складываются главным образом под воздействием спроса и предложения на рынке труда.

Систему оплаты труда в Японии отличают следующие факторы:

1. Зависимость оплаты труда от стажа. Японцы считают, что после года работы человек действительно трудится больше, лучше, эффективнее. За это его надо поощрять, причем автоматически.

Решение об увеличении заработной платы принимает служба мотивации или непосредственный руководитель подразделения.

1. Японские же отделы мотивации — это не только аналитические центры, но и разработчики эффективных систем оплаты труда, которые обеспечивают зависимость оплаты труда от стажа, результатов работы, так называемых жизненных пиков и т.д.

2. Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. Таких пиков в Японии пять-шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его заработная плата равна примерно 180 тыс. йен в месяц (более 1800 долл. США). Это определенный законом минимум. Среднемесячная ставка здесь — 3000 долл. США. В 28—29 лет японец женится, следовательно, увеличивает зарплату (так как действует определенный закон о традициях). Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т.д.

3. Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях используется система «плавающих окладов». Базовые ставки директоров

завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости продукции, объема производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Например, у начальника цеха оклад 700 тыс. йен. Если цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличивается на 10%. Данная система определяется не законодательно, а только положением предприятия об оплате труда.

4. Жесткая зависимость оплаты труда от фактических результатов работника является четвертой особенностью японской системы стимулирования труда.

Одной из главных особенностей японского менеджмента является бережное обращение к персоналу. В уставе некоторых фирм записано, что рядовые сотрудники увольняются лишь в самом крайнем случае. В Японии при финансовом кризисе предприятия владельцы и руководители этого предприятия ищут любые способы выхода из него, помимо увольнения персонала. Ведь рядовой сотрудник — член семьи предприятия, его главное богатство.

Обучение и подготовка персонала в Японии, как правило, осуществляются внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства. Одна из важных целей — выработка необходимых именно данной конкретной фирме разнообразных навыков и способностей. Чтобы работники могли выполнять широкий круг производственных операций или квалифицированно решать многие производственно-технические и управленческие задачи, они должны хорошо знать всю производственно-техническую систему своего предприятия, разбираться в целом в используемых фирмой технологиях.

Профессионально-техническое обучение без отрыва от производства организуют специальные отделы, существующие в каждой крупной компании. Непосредственное «наставничество» возложено на специально подготовленных, инструкторов.

Осуществляя профессионально-техническое обучение с отрывом от производства, большинство крупных японских компаний, наряду с использованием собственных учебных центров и специалистов, прибегают также к помощи таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская

ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др.

В Японии низкая текучесть кадров приводит к отличной атмосфере внутри коллектива, к уверенности работника в завтрашнем дне. Заботясь о своих подчиненных, руководитель приносит пользу и своей организации, а значит, и себе. Вместо того чтобы нанять высококвалифицированный, но чуждый духу предприятия персонал «со стороны», руководитель вкладывает деньги в обучение своего персонала. Результаты не заставляют себя долго ждать. Первоначальные затраты компенсируются трудом благодарного работника. Это справедливо для любой страны.

Вопросы, задания и тесты

1. Что включают в себя затраты на персонал?
2. Как можно классифицировать затраты на персонал по отдельным видам деятельности, образующим систему управления персоналом?
3. Как рассчитать общие затраты на персонал?
4. Назовите показатели эффективности управления персоналом.
5. Что показывает коэффициент текучести кадров?
6. Каковы основные причины текучести кадров?
7. Какие используются критерии при анализе качества управления персоналом?
8. В чем заключается сущность аудита управления персоналом?
9. Что должна включать оценка кадрового потенциала организации?
10. Назовите основные задачи аудита управления персоналом.
11. Каковы основные параметры аудита по функциям управления персоналом?
12. Какие этапы включает в себя аудиторская проверка управления персоналом?
13. Назовите основные профессиональные объединения в области управления персоналом. Какие задачи они выполняют?
14. В чем заключаются особенности управления персоналом в Китае?
15. В чем заключаются особенности управления персоналом в Японии?
16. Что положительного из опыта Китая и Японии следует применять в отечественном управлении персоналом?
17. Объектом аудита управления персоналом являются:

- а) производственная деятельность организации;
 - б) трудовой коллектив организации;
 - в) методы управления персоналом.
18. Какие профессиональные организации не являются профессиональными организациями по управлению персоналом?
- а) Российская ассоциация по связям с общественностью;
 - б) Ассоциация менеджеров;
 - в) Национальный союз кадровиков;
 - г) Клуб СУПЕР
19. По каким позициям целесообразно проводить оценку эффективности управления персоналом?
- а) анализ себестоимости продукции;
 - б) оценка организации управленческого труда;
 - в) анализ технологии управления персоналом;
 - г) анализ качества управления персоналом.
20. Расходы на персонал подразделяются:
- а) на основные;
 - б) дополнительные;
 - в) прямые.
21. Тест: «Потенциал службы персонала»

Потенциал службы персонала — показатель соответствия работы с персоналом в конкретной организации современным требованиям. С помощью данного теста может оцениваться любая организация. Экспертом или непосредственным организатором тестирования может служить любой профессионально компетентный сотрудник, проработавший в организации не менее года и хорошо знающий реальное положение дел, кроме руководителей и работников службы персонала.

Инструкция.

Тест содержит 10 позиций, в каждой из которых содержится 10 суждений. Выберите вариант суждения, наиболее соответствующий положению дел в оцениваемой организации. Каждый ответ располагается в диапазоне от 0 до 10 баллов. Определение балла производится по значениям, указанным рядом с каждым из 10 суждений. Сумма баллов по всем 10 позициям покажет величину определяемого потенциала. Полученные результаты полезно сравнить с результатами оценки других организаций. Это позволит выявить сильные и слабые места в деятельности службы персонала.

1. **Служба персонала:** занимается только оформлением приема, перемещения, увольнения и т.п. — 1; личным учетом и обучением — 2; аттестацией — 3; выполняет также одну-две другие функции — 5; выполняет восемь стандартных функций (они названы в пунктах 2—9 настоящего опросника) — 8; выполняет более восьми функций — 10.

2. **Прием на работу:** осуществляется сам собой, по обстоятельствам, без участия службы персонала — 0; по объявлению — 1;

по договорам с другими организациями, ведомствами, учебными заведениями — 2; через краткие публикуемые объявления — 3; благодаря подробным публикациям с перечнем требований к работникам — 5; существует специальный работник службы персонала, который подбирает небольшую часть работников, — 7; он подбирает большую часть работников — 10.

3. Комплектование подразделений: производится случайно и только по профессиональному принципу — 1; руководитель «на глаз» старается подобрать работников с учетом того, кто с кем будет работать, — 3; существуют методы, обеспечивающие психологическую совместимость работников и нормальный психологический климат, но их по-настоящему еще не применяли — 5; такие методы применяют, но только в отдельных подразделениях — 8; эти методы используются в обязательном порядке — 10.

4. Договорная система: отсутствует — 0; используется для отдельных работников в самом общем виде — 2; для немногих работников, но четко предусматривает права, обязанности и санкции в случае невыполнения с обеих сторон — 7; практически для всех работников сверху донизу в четко выраженной форме — 10.

5. Должностные инструкции: практически отсутствуют — 0; существуют для отдельных работников в самом общем виде — 2; для многих работников в таком же общем виде — 4; для немногих, но с кратким перечнем обязанностей и функций — 5; для немногих, но с очень подробным перечнем, дополняемым регламентом, контактами и режимом работы — 7; практически такие инструкции введены повсеместно — 10.

6. Текущее обучение: практически отсутствует — 0; касается только подготовки по рабочим и техническим специальностям — 3; эпизодически устраиваются лекции и (или) отдельных работников посылают на курсы повышения квалификации — 4; лекционные циклы устраиваются регулярно и (или) на курсы посылаются многие — 6; существует единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учебу, — 8; такая система охватывает весь без исключения персонал — 10.

7. Должностное продвижение: дело случайное, непредсказуемое и во многом зависящее от начальства — 0; зависит от начальства, которое учитывает при отборе и деловые качества, и личное отношение к работнику, — 2; зависит от конкретных руководителей, которые принимают при отборе объективные, но волевые решения, — 4; производится на конкурсной основе, но формально — 5; на конкурсной основе по объективным критериям — 7; существуют график должностного продвижения для всех и методы, гарантирующие должностное соответствие, — 10.

8. Аттестация: практически не проводится — 0; проводится от случая к случаю для отдельных категорий персонала — 1; для большинства категорий персонала, но формально — 3; прак-

тически для всех и по нескольким методикам, обеспечивающим объективность, но нерегулярно — 5; по этим же методикам строго регулярно — каждый три-пять лет — 6; по тестовым методикам, обеспечивающим автоматизм получения результатов каждые три года, — 9; по тестовым методикам ежегодно — 10.

9. Увольнение: осуществляется просто, без проволочек и является рутинной — 0; руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по инициативе работника — 1; работники службы персонала или руководство несут моральную ответственность за любой факт увольнения — 5; каждый факт увольнения по собственному и несобственному желанию отражается на кармане работников службы персонала —

10. При сокращении штатов: работников немедленно увольняют согласно трудовому законодательству — 0; увольняющихся заранее предупреждают об этом — 1; им стараются подыскать какую-нибудь другую работу — 3; ищут им другую работу и обязательно по специальности — 5; профориентируют и в случае необходимости дают новую специальность за свой счет или совместно с принимающим на работу предприятием — 10.

ФОРМА ОЦЕНКИ «360 ГРАДУСОВ»

Пожалуйста, оцените сотрудника по приведенными ниже критериям.

Ф. И. О. оцениваемого: _____

1. Участие в командных проектах

- Не участвовал
- Редко
- Несколько раз
- В достаточной мере
- Всегда

2. Качество работы

- Отлично
- Хорошо
- Средне
- Посредственно
- Плохо

3. Командная работа

4. Сильные стороны. Перечислите преимущества, которые дает работа сотрудника в Вашем подразделении

5. Области развития. Перечислите области, в которых сотруднику необходимо совершенствоваться

Приложение 2

ФОРМА ОЦЕНКИ «360 ГРАДУСОВ»

Ф. И. О. оцениваемого: _____

Дата оценки _____ / _____ / _____

Оценочная шкала:

ОК — удовлетворяет требованиям, предъявляемым
к должности

НР — нуждается в развитии

Пожалуйста, оцените каждое из приведенных ниже ка-
честв

ОК или НР

1. Умение работать в команде

Комментарии:

◆

2. Качество работы

Комментарии:

◆

3. Рабочие навыки/этика

Комментарии:

◆

4. Коммуникативные навыки

Комментарии:

◆

5. Сохранение служебной тайны

Комментарии:

◆

6. Творческий подход

Комментарии:

◆

ОБЩАЯ ОЦЕНКА

Комментарии:

Приложение 3

ФОРМА ОЦЕНКИ «360 ГРАДУСОВ»

Ф. И. О. оцениваемого: _____

Ф. И. О. оценивающего: _____

Период, за который проводится оценка: _____

Рекомендации по заполнению формы: обведите кружком цифру, которая соответствует оценке приведенного качества сотрудника.

Оценки:

NA — Не представляется возможным оценить

1 — Неприемлемый уровень

2 — Нуждается в совершенствовании

3 — Соответствует требованиям

4 — Превышает ожидания компании

5 — Выдающиеся результаты

1. Показывает наличие необходимых навыков	NA	1	2	3	4	5
2. Показывает способности к обучению	NA	1	2	3	4	5
3. Понимает распределение обязанностей среди коллег	NA	1	2	3	4	5
4. Эффективно использует ресурсы	NA	1	2	3	4	5
5. Соблюдает сроки	NA	1	2	3	4	5
6. Следует рекомендациям руководителя	NA	1	2	3	4	5
7. Соответствует их ожиданиям	NA	1	2	3	4	5
8. Умеет решать проблемы	NA	1	2	3	4	5
9. Вносит предложения по совершенствованию работы		1	2	3	4	5
10. Берет на себя ответственность за свои действия	NA	1	2	3	4	5

Дополнительные комментарии:

Приложение 4

ОЦЕНКА «360 ГРАДУСОВ»**Насколько хорошо вы знаете этого сотрудника?**

- плохо
- достаточно хорошо
- очень хорошо

Кто вы по отношению к этому сотруднику?

- подчиненный
- непосредственный руководитель (ответы будут выделены)
- топ-менеджер (сотрудник мне не подчиняется)
- коллега
- я сам сотрудник

Оцените по вопросам

1 — почти никогда

2 — иногда

3 — как правило

4 — часто

5 — всегда

NA — не знаю; не применимо к данной ситуации

Ориентация на клиента

В какой степени этот сотрудник:

1. Задает проясняющие вопросы, чтобы лучше понять требования клиента? _____

2. Ориентируется на потребности и возможности клиента? _____

3. Использует все ресурсы компании для качественного обслуживания клиентов? _____

4. Выходит на различные уровни организации клиента для решения проблем? _____

5. Использует информацию о клиенте для постоянного повышения качества предложения? _____

6. Проявляет стремление и готовность к работе с клиентами? _____

Принятие решений и решение проблем

В какой степени этот сотрудник:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Широта кругозора

В какой степени этот сотрудник:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Отношения с другими сотрудниками:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Работа в команде

В какой степени этот сотрудник:

1. Активно делится новыми знаниями и применяет их?

2. Сотрудничает с другими подразделениями в процессе реализации новых возможностей и идей? _____

3. Действует как лидер, объединяя клиентов, поставщиков и коллег для решения проблем? _____

4. Делится ресурсами с другими подразделениями в целях повышения качества продуктов и услуг компании?

5. Ставит успех клиента/компании выше своих личных целей? _____

6. Эффективно управляет конфликтными ситуациями?

Окончание прил. 5

Навыки и качества работника	Оценка									
	Плохо			Хорошо				Отлично		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Способность четко выражать свои мысли (как письменно, так и устно)										
Коммуникация и управление людьми										
5. Умение работать в команде										
6. Взаимодействие и обмен информацией с другими подразделениями в процессе выполнения должностных обязанностей										
7. Умение разрешать конфликтные ситуации										
8. *Умение эффективно управлять людьми, доводить до подчиненных цели и задачи подразделения										
9. *Умение осуществлять делегирование и контроль										
Общая оценка										

*Навык включается в оценку сотрудников, имеющих подчиненных.

Руководитель, которого оценивают _____

Должность _____

Окончание прил. 6

Навыки и качества работника	Оценка									
	Плохо		Хорошо					Отлично		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Обязательность, пунктуальность										
9. Требовательность, жесткость										
Коммуникация и управление людьми										
10. Умение работать в команде										
11. Взаимодействие и обмен информацией с другими подразделениями в процессе выполнения должностных обязанностей										
12. Умение разрешать конфликтные ситуации										
13. Влияние в команде/лидерство										
Общая оценка										

Руководитель, которого оценивают _____

Подразделение _____

Комментарии работника _____

Приложение 7

САМООЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА
(метод «360 градусов»)
 (заполняется работником)

Ф. И. О. _____

Должность _____

1. Основные достижения: (кратко опишите Ваши основные профессиональные достижения на занимаемой должности за прошедший год)

2. Что не удалось выполнить и по какой причине

3. Необходимая поддержка и профессиональное развитие: (какой вид помощи, советов и поддержки Вы хотели бы получить для повышения результативности Вашего труда в будущем; укажите профессиональные области деятельности, в которых Вам хотелось бы повысить квалификацию)

4. Области ответственности и карьерный рост (укажите виды работ, ответственность за которые Вы готовы принять на себя в будущем)

5. Основные цели Вашей работы на ближайший год

Дата заполнения: / _____ / _____

Приложение 8

Пример аттестационной карты

АТТЕСТАЦИОННАЯ КАРТА

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Год рождения _____ Структурное подразделение _____

3. Наименование учебного заведения и год его окончания _____

4. Специальность по диплому _____

5. Стаж работы в компании _____

6. Стаж работы в должности _____

7. Занимаемая должность на момент аттестации _____

8. Дата назначения на должность _____

9. Трудовая деятельность в компании _____

10. Когда и где учился на курсах для повышения квалификации _____

11. Профессиональная подготовка _____

12. Какие награды и поощрения имеет _____

13. Оценка деятельности работника по итогам аттестации
(выписка из протокола заседания аттестационной комиссии

№ _____ от _____ / _____ / _____) _____

14. Рекомендации аттестационной комиссии

Председатель
комиссии:

Личная
подпись

Расшифровка
подписи

Заместитель председателя комиссии:

Личная
подпись

Расшифровка
подписи

Члены комиссии:

Личная
подпись
(каждого)

Расшифровка
подписи
(каждого)

Ознакомлен:

Личная подпись аттестуемого
работника

Дата: _____

Приложение 9

ОЦЕНКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(заполняется непосредственным руководителем)

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Структурное подразделение _____
3. Занимаемая должность на момент аттестации _____

За период работы с ____/____/____ по ____/____/____

показал следующие результаты:

№ п/п	Показатель производственной деятельности	Оценка	Фактические результаты выполнения производственных показателей
1.	Для руководителей: Организация производственных процессов, выполнение производственных и плановых показателей		
2.	Организация труда, в том числе поддержание трудовой дисциплины, расстановка подчиненных с учетом их опыта, квалификации, возраста, потенциальных возможностей		
3.	Работа с персоналом, подбор, адаптация, их обучение, подготовка и переподготовка, повышение квалификации, разрешение конфликтов, поддержание в коллективе здорового морального климата		
4.	Обеспечение нормальных условий труда, обеспечение выполнения правил и требований охраны труда, ТБ, пожарной безопасности, промсанитарии и гигиены		
5.	Самообразование и развитие, в том числе самоподготовка, повышение своей квалификации, второе образование: как профессиональное, так и управленческое, личностное развитие		

Дополнительные сведения об аттестуемом (деловые, личностные качества и др.):

- 7 баллов — выполняется на высоком профессиональном уровне, значительно превышающем должностные обязанности;
- 6 баллов — выполняется на высоком профессиональном уровне, соответствующем должностным обязанностям;
- 5 баллов — выполняется вполне квалифицированно и в необходимом объеме;
- 4 балла — в основном выполняется на среднем, достаточном уровне;
- 3 балла — выполняется, но качество нельзя назвать хорошим;
- 2 балла — выполняется не в полном объеме, постоянно требуется доработка, исправление;
- 1 балл — выполняется на неудовлетворительном уровне.

Заполнил:

Должность _____

Личная
подпись _____

Расшифровка
подписи _____

Дата: _____ / _____ / _____

Ознакомлен:

Личная подпись аттестуемого _____

Дата: _____ / _____ / _____

Приложение 10

ОЦЕНКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ХАРАКТЕРИСТИКА)

(заполняется непосредственным руководителем)

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Структурное подразделение _____
3. Занимаемая должность на момент аттестации _____

За период работы с ____/____/____ по ____/____/____

показал следующие результаты:

№ п/п	Показатель производственной деятельности	Оценка	Фактические результаты выполнения производственных показателей
1.	Для специалистов: Организация производственных процессов, выполнение производственных и плановых показателей		
2.	Организация труда, в том числе поддержание трудовой дисциплины		
3.	Обеспечение нормальных условий труда, обеспечение выполнения правил и требований охраны труда, ТБ, пожарной безопасности, промсанитарии и гигиены		
4.	Самообразование и развитие, в том числе самоподготовка, повышение своей квалификации, второе образование: как профессиональное, так и управленческое, личностное развитие		

Дополнительные сведения об аттестуемом (деловые, личностные качества и др.):

- 7 баллов — выполняется на высоком профессиональном уровне, значительно превышающем должностные обязанности;
- 6 баллов — выполняется на высоком профессиональном уровне, соответствующем должностным обязанностям;
- 5 баллов — выполняется вполне квалифицированно и в необходимом объеме;
- 4 балла — в основном выполняется на среднем, достаточном уровне;
- 3 балла — выполняется, но качество нельзя назвать хорошим;
- 2 балла — выполняется не в полном объеме, постоянно требуется доработка, исправление;
- 1 балл — выполняется на неудовлетворительном уровне.

Заполнил:

Должность _____

Личная
подпись _____

Расшифровка
подписи _____

Дата: _____ / _____ / _____

Ознакомлен:

Личная подпись аттестуемого _____

Дата: _____ / _____ / _____

Приложение 11

Пример протокола заседания аттестационной комиссии

ПРОТОКОЛ
заседания аттестационной комиссии

Регистрационный номер _____ от ____ / ____ / ____

Присутствовали:

Председатель аттестационной комиссии _____

Заместитель председателя
аттестационной комиссии _____

Члены аттестационной комиссии:

Секретарь
аттестационной комиссии _____

Повестка дня:

Аттестация _____

(Ф. И. О., должность, подразделение)

Предложение аттестационной комиссии:

Примечание:

Председатель
комиссии:

Личная
подпись

Расшифровка
подписи

Заместитель председателя комиссии:

Личная
подпись

Расшифровка
подписи

Члены комиссии:

Личная
подпись
(каждого)

Расшифровка
подписи
(каждого)

Дата: _____

Приложение 12

Унифицированная форма № Т-3
 Утверждена постановлением Госкомстата РФ
 от 5 января 2004 г. № 1

Код	
Форма по ОКУД	0301017
по ОКПО	

Форма по ОКУД
 по ОКПО

наименование организации _____

Номер документа	Дата составления

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от _____ г. № _____
 Штат в _____ единиц

на период с _____ г. по _____ г.

Структурное подразделение	код	Должность (специальность профессии), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание
					6	7	8		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Итого									

Руководитель кадровой службы _____

должность _____

личная подпись _____

расшифровка подписи _____

Главный бухгалтер _____

личная подпись _____

расшифровка подписи _____

Приложение 14

Унифицированная форма № Т-7
Утверждена постановлением Госкомстата РФ
от 5 января 2004 г. № 1

Код	
Форма по ОКУД	0301020
по ОКПО	

наименование организации _____

Мнение выборного профсоюзного органа

от " " 20 г. № _____ учтено

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель _____ должность _____

личная подпись _____ расшифровка подписи _____ 20 г.

Номер документа	Дата составления	На год

ГРАФИК ОТПУСКОВ

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия) по штатному расписанию	Фамилия, имя, отчество	Табельный номер	ОТПУСК				Примечание	
				количество календарных дней	дата		перенесение отпуска		
					запланированная	фактическая			основание (документ)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Руководитель кадровой службы _____

должность _____

личная подпись _____

расшифровка подписи _____

Приложение 15

от 5 января 2004 г. № 1

	Код
Форма по ОКУД	0301002
по ОКПО	

наименование организации

Дата составления	Табельный номер	Идентификационный номер налогоплательщика	Номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования	Алфавит	Характер работы	Виды работы (основная, по совместительству)	Пол (мужской, женский)

ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА работника

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Трудовой договор

номер	
дата	

1. Фамилия _____ Имя _____

Отчество _____

2. Дата рождения _____
день, месяц, год

3. Место рождения _____ по Окато

4. Гражданство _____ по ОКИН

5. Знание иностранного языка _____ по ОКИН

_____ наименование _____ степень знания

по ОКИН

_____ наименование _____ степень знания

6. Образование _____ по ОКИН

_____ среднее (полное, общее), начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное

Код

Продолжение прил. 15

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания
	наименование	серия	номер	
Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу			
			по ОКСО	
Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания
	наименование	серия	номер	
Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу			
			по ОКСО	

Послевузовское профессиональное образование

 аспирантура, адъюнктура, докторантура

Код по ОКИН

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, номер, дата выдачи	Год окончания
	Направление или специальность по документу	
	Код по ОКСО	

7. Профессия

 основная

 другая

по ОКПДТР

по ОКПДТР

Код

Продолжение прил. 15

8. Стаж работы по состоянию на _____

Общий _____ дней _____ месяцев _____ лет

Непрерывный _____ дней _____ месяцев _____ лет

Дающий право на надбавку за выслугу лет _____ дней _____ месяцев _____ лет

9. Состояние в браке _____ Код по ОКИН

10. Состав семьи:

Степень родства (ближайшие родственники)	Фамилия, Имя, Отчество	Год рождения
1	2	3

11. Паспорт №: _____ Дата выдачи _____

Выдан _____
наименование органа, выдавшего паспорт

12. Адрес места жительства: _____

По паспорту _____

Фактический _____

Дата регистрации по месту жительства _____

Номер телефона _____

Продолжение прил. 15

IV. АТТЕСТАЦИЯ

Дата аттестации	Решение комиссии	Документ (протокол)		Основание
		номер	дата	
1	2	3	4	5

V. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Дата		Вид повышения квалификации	Наименование образовательного учреждения, место его нахождения	Документ (удостоверение, свидетельство)	Основание	
начала обучения	окончания обучения			наименование	серия, номер	дата
1	2	3	4	5	6	7

VI. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА

Дата		Специальность (направление, профессия)	Документ (удостоверение, свидетельство)			Основание
начала переподготовки	окончания переподготовки		наименование	номер	дата	
1	2	3	4	5	6	7

Продолжение прил. 15

VII. НАГРАДЫ (ПООЩРЕНИЯ), ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ

Наименование награды (поощрения)	Документ		
	наименование	номер	дата
1	2	3	4

VIII. ОТПУСК

Вид отпуска (ежегодный, учебный, без сохранения заработной платы и др.)	Период работы		Количество календарных дней отпуска	Дата		Основание
	с	по		начала	окончания	
1	2	3	4	5	6	7

**IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ,
на которые работник имеет право в соответствии
с законодательством**

Наименование льготы	Документ		Основание
	номер	дата выдачи	
1	2	3	4

X. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

Окончание прил. 16

Утверждена
постановлением Правительства
Российской Федерации
от 16 апреля 2003 г. № 225

ФОРМА ВКЛАДЫША В ТРУДОВУЮ КНИЖКУ
ВКЛАДЫШ В ТРУДОВУЮ КНИЖКУ
(без трудовой книжки недействителен)

Герб Российской Федерации

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

Дата рождения _____

(число, месяц, год)

Образование _____

Профессия, специальность _____

Дата заполнения _____

(число, месяц, год)

Подпись владельца книжки _____

Подпись лица, ответственного за ведение трудовых книжек

М.П.

_____ (разборчиво)

Вкладыш в трудовую книжку изготавливается по утвержденной форме трудовой книжки. Объем вкладыша: «Сведения о работе» — 9 разворотов, «Сведения о награждениях» — 8 разворотов.

Приложение 17

Унифицированная форма № Т-1
Утверждена постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

	Код
Форма по ОКУД	0301001
по ОКПО	

_____ (наименование организации)

Номер документа	Дата составления

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о приеме работника на работу

Принять на работу

	Дата
с	
по	

Табельный номер

_____ (фамилия, имя, отчество)

В _____ (структурное подразделение)

_____ (должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория)
квалификации)

_____ (условия приема на работу, характер работы)

с тарифной став-
кой (окладом) _____ руб. ____ коп.
(цифрами)

надбавкой _____ руб. ____ коп.
(цифрами)

Окончание прил. 17

с испытанием на срок _____ месяца(ев)

Основание:

Трудовой договор от

« ____ » _____ 20 ____ г. № _____

Руководитель
организации

_____ (должность)

_____ (личная под-
пись)

_____ (расшифровка
подписи)

С приказом (распоряжением)
работник ознакомлен

_____ « ____ » _____ 20 ____ г.
(личная
подпись)

Приложение 18

Унифицированная форма Т-5

Утверждена

постановлением

Госкомстата России

от 05.01.2004 №1

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0301004

наименование организации

Номер документа	Дата со- ставления

ПРИКАЗ

(распоряжение)
о переводе работника
на другую работу

Перевести на другую работу

	Дата
с	
по	

Табельный номер

фамилия, имя, отчество

Окончание прил. 18

вид перевода (постоянно, временно)	
Прежнее место работы	структурное подразделение
	должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации
причина перевода	

Новое место работы	структурное подразделение
	должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации
	тарифная ставка (оклад) _____ руб. _____ коп. цифрами
	надбавка _____ руб. _____ коп. цифрами

Основание:

изменение к трудовому договору от _____ 20 ____ г.
или

другой документ _____
документ (заявление, медицинское заключение и пр.)

Руководитель организации

_____ должность

_____ личная
подпись_____ расшифровка
подписи

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен

_____ 20 ____ г.
личная подпись

Приложение 19

Унифицированная форма № Т-6
 Утверждена постановлением Госкомстата РФ
 от 5 января 2004 г. № 1

Форма по ОКУД по ОКПО	Код
	0301005

наименование организации

Номер документа	Дата составления

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о предоставлении отпуска
работнику

Предоставить отпуск

Табельный номер

фамилия, имя, отчество

структурное подразделение

должность (специальность, профессия)

за период работы с “ ” _____ 20 г.

по “ ” _____ 20 г.

А. ежегодный основной **календарных дней**
оплачиваемый отпуск на

с “ ” _____ 20 г. по “ ” _____ 20 г.
 и (или)

Б.

ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, учебный, без сохранения заработной платы и другие (указать)

Окончание прил. 19

на календарных дней

с “ ” _____ 20 г. по “ ” _____ 20 г.

В. Всего отпуск на календарных дней

с “ ” _____ 20 г. по “ ” _____ 20 г.

Руководитель
организации

должность

личная
подпись

расшифровка
подписиС приказом (распоряжением)
работник ознакомлен

_____ « __ » _____ 20 __ г.

(личная
подпись)**Приложение 20**Унифицированная форма № Т-8
Утверждена постановлением Госкомстата России
от 05.01.04 № 1

	Код
Форма по ОКУД	0301006
по ОКПО	

наименование организации

Продолжение прил. 20

Номер документа	Дата составления

ПРИКАЗ

**(распоряжение)
о прекращении (расторжении)
трудового договора
с работником (увольнении)**

Прекратить действие

трудового договора от « ___ » _____ 20 ___ г. № _____ ,
уволить « ___ » _____ 20 ___ г.

(ненужное зачеркнуть)

Табельный номер

(фамилия, имя, отчество)

(структурное подразделение)

(должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)

(основание прекращения (расторжения) трудового договора (увольнения))

Основание

(документ, номер, дата):

_____ (заявление работника, служебная записка, медицинское заключение и т.д.)

Руководитель организации

_____ (должность)

_____ (личная подпись)

_____ (расшифровка подписи)

С приказом (распоряжением)

работник ознакомлен

_____ « ___ » _____ 20 ___ г.
(личная подпись)

Окончание прил. 20

Мотивированное мнение выборного профсоюзного органа в письменной форме

(от « ___ » _____ 20 ___ г. № _____)

« ___ » _____ _____ рассмотрено

Ответы к тестам

Глава 1. 17. Ответ: а, в, г. 18. Ответ: б, в. 19. Ответ: а. 20. Ответ: в. **Глава 2.** 14. Ответ: г. 15. Ответ: в. 16. Ответ: б. 17. Ответ: а. 18. Ответ: б. 19. Ответ: а. 20. Ответ: в. 21. Ответ: б. 22. Ответ: а, б. 23. Ответ: а. 24. Ответ: а. **Глава 3.** 12. Ответ: в, г. 13. Ответ: в. 14. Ответ: а. 15. Ответ: а. 16. Ответ: а, б, г, д. 17. Ответ: а, б, г, д. 18. Ответ: а. 19. Ответ: б. 20. Ответ: б, в, д. **Глава 4.** 13. Ответ: а. 14. Ответ: б. 15. Ответ: б. 16. Ответ: г. 17. Ответ: а. 18. Ответ: а, г. **Глава 5.** 13. Ответ: б, г. 14. Ответ: а. 15. Ответ: б. 16. Ответ: б. 17. Ответ: а. 18. Ответ: в. 19. Ответ: а. 20. Ответ: а, б, в. 21. Ответ: б. **Глава 6.** 15. Ответ: а, б. 16. Ответ: в, г. 17. Ответ: а. 18. Ответ: а. 19. Ответ: а. 20. Ответ: а. **Глава 7.** 14. Ответ: в. 15. Ответ: а. 16. Ответ: а, б, г. 17. Ответ: б. 18. Ответ: а, б. 19. Ответ: д, в, б, г, а. 20. Ответ: а. 21. Ответ: б. **Глава 8.** 14. Ответ: в. 15. Ответ: б. 16. Ответ: в, г. 17. Ответ: б, г, в, а. 18. Ответ: г. **Глава 9.** 12. Ответ: в. 13. Ответ: а. 14. Ответ: а, б. 15. Ответ: а, в, б. 14. Ответ: б, в, г. **Глава 10.** 12. Ответ: а, б. 13. Ответ: б. 14. Ответ: б. 15. Ответ: в. 16. Ответ: в. 17. Ответ: в. 18. Ответ: в. 19. Ответ: а. 20. Ответ: б, в. **Глава 11.** 17. Ответ: а, в. 18. Ответ: а, в. 19. Ответ: б. 20. Ответ: б. 21. Ответ: в. **Глава 12.** 17. Ответ: б, в. 18. Ответ: а, б. 19. Ответ: б, в, г. 20. Ответ: а, б.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Борискин, В. В.* Оформление документов, образующихся в процессе управления персоналом / В. В. Борискин. — М. : ИПКГосслужбы, 2004.
2. *Блинов, А. О.* Управление персоналом / А. О. Блинов, Х. И. Кайтаева. — М. : ООО «Изд. Элит», 2007.
3. *Бухалков, М. И.* Управление персоналом / М. И. Бухалков. — М. : Инфра-М, 2007.
4. *Вучкович-Стадник, А.* Оценка персонала / А. Вучкович-Стадник. — М.: Эксмо, 2008.
5. *Егоршин, А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин. — Н. Новгород : НИМБ, 1997.
6. *Кибанов, А. Я.* Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. — М. : Инфра-М, 2008.
7. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : Экзамен, 2004.
8. *Кибанов, А. Я.* Стратегическое управление персоналом / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. — М. : Инфра-М, 2000.
9. *Куприянов, Д.* Корпоративное обучение / Д. Куприянов, Е. Лурье, М. Пахомкина. — М. : Бегин групп, 2004.
10. Комментарий к Трудовому кодексу РФ / отв. ред. проф. Ю. П. Орловский. — М. : Юридическая фирма «Контракт», Инфра-М, 2007.
11. *Колосова, Р. П.* Экономика персонала / Р. П. Колосова [и др.]. — М. : Инфра-М, 2009.
12. *Маслова, В. М.* Управление персоналом предприятия / В. М. Маслова. — М. : ЮНИТИ, 2007.
13. *Маслова, В. М.* Связи с общественностью в управлении персоналом / В. М. Маслова. — М. : Вузовский учебник, 2008.
14. *Митрофанова, В. В.* Оформляем кадровые документы: настольная книга практика / В. В. Митрофанова. — М. : Альфа-Пресс, 2006.
15. *Одегов, Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю. Г. Одегов. — М. : Академический Проект, 2005.
16. *Пугачев, В. П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В. П. Пугачев. — М. : Аспект Пресс, 2003.
17. Предпринимательство / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

18. Руководство сотрудниками фирмы / под ред. проф. А. А. Крылова, проф. Ю. А. Цыпкина. — М. : ЮНИТИ, 2002.
19. *Резник, С. Д.* Персональный менеджмент / С. Д. Резник [и др.]. — М. : Инфра-М, 2008.
20. *Стаут, Л. У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера : пер. с англ. / Л. У. Стаут. — М. : Добрая книга, 2007.
21. Справочник директора предприятия / под ред. М. Г. Лапусты. — М. : Инфра-М, 2004.
22. Трудовые книжки: сложные вопросы ведения и хранения (спец. выпуск журнала «Кадры предприятия»). — М. : Финпресс, 2008.
23. Управление персоналом организации / под ред. проф. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 2006.
24. Управление персоналом : Энциклопедия / под ред. проф. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 2009.
25. *Шекшня, С. В.* Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. — М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
26. *Щур-Труханович, Л. В.* Организация труда кадровиков / Л. В. Щур-Труханович. — М. : Финпресс, 2007.
27. Экономика труда / под ред. проф. Ю. П. Кокина, проф. П. Э. Шлендера. — М. : Магистр, 2008.
28. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. — М. : Изд-во МГУ, 1996.
29. Экономика трудовых ресурсов / под ред. проф. П. Э. Шлендера. — М. : Вузовский учебник, 2008.

Покупайте наши книги:

В офисе издательства «ЮРАЙТ»:

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а,
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В логистическом центре «ЮРАЙТ»:

140053, Московская область, г. Котельники, мкр. Ковровый, д. 37
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В интернет-магазине «ЮРАЙТ»: www.urait-book.ru,
e-mail: order@urait-book.ru, тел.: (495) 742-72-12

Для закупок у Единого поставщика в соответствии
с Федеральным законом от 21.07.2005 № 94-ФЗ обращаться
по тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, vuz@urait.ru

**Новые издания и дополнительные материалы доступны
в электронной библиотечной системе «Юрайт»
biblio-online.ru**

Учебное издание

Маслова Валентина Михайловна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебник и практикум
для академического бакалавриата

Формат 84×108¹/₃₂.

Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная.
Усл. печ. л. 25,83. Доп. тираж 500 экз. Заказ № 2296

ООО «Издательство Юрайт»

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru

Отпечатано в типографии «ТДДС-Столица-8»
111024, г. Москва, шоссе Энтузиастов, дом 11А, корп. 1



БИЗНЕС-ШКОЛА SRC

SRC – это бизнес-семинары и тренинги в Москве

SRC – всегда свежие и полезные знания!

12 лет безупречной репутации!

1
Вы держите в руках источник, подпитывающий и наполняющий реку ваших знаний. От того, как удастся их применить по окончании вуза, зависит, сольется ли эта река в море бизнеса или – увя – пересохнет, не добравшись до цели.

2
Ведь не секрет, что в 9 случаях из 10 первые шаги на рабочем месте сопровождаются «шишками» и «граблями». Молодому специалисту необходимо набраться опыта и знаний из реального бизнеса, научиться применять полученные знания на практике.

3
А однажды наступает момент, когда ответы на накопленные вопросы нет времени искать и нащупывать в книгах. **Нужны готовые решения, при этом проверенные опытом.**

4
На помощь приходит **краткосрочное обучение у бизнес-практиков**. Прикладные знания и навыки от специалистов с 15-летним опытом работы в выбранной вами сфере можно получить на курсах, семинарах и тренингах в Бизнес-школе SRC.

5
Бизнес-школа SRC входит в тройку ведущих провайдеров услуг по обучению персонала. С 1999 года открытые семинары, тренинги и курсы Бизнес-школы SRC посетили более 30000 сотрудников высшего и среднего звена почти 9000 предприятий из 76 регионов России и стран СНГ. Из первой сотни крупнейших российских компаний рейтинга журнала «Эксперт» 72 – наши постоянные клиенты.

6
Сегодня в активе Бизнес-школы SRC 26 спецкурсов, 130 программ открытых семинаров. **Лицензия Департамента образования г. Москвы.**

Теперь Вы знаете, где искать проверенные инструменты для Вашего успеха:

Бизнес-школа SRC

тел. +7 (495) 748-03-11/12/13

e-mail: info@src-master.ru; <http://www.src-master.ru>

БИЗНЕС-ШКОЛА SRC