

MANAGEMENT • PRO

# МАСТЕР-КЛАСС ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Вадим Музыченко



ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА  
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ  
ОТБОР И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА  
МОТИВАЦИЯ  
КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО



## МАСТЕР-КЛАСС ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

В.В.Музыченко

### ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

В основе книги, которую вы сейчас держите в руках, лежат лекции по управлению персоналом, которые я читаю последние годы студентам старших курсов нескольких университетов, специализирующимся в области менеджмента, экономики и туризма, а также материалы многочисленных мастер-классов для специалистов, менеджеров, руководителей компаний, проводимых мной уже более 10 лет.

Исходя из многочисленных пожеланий читателей моего базового учебника "Управление персоналом. Лекции" и на основании проведенного опроса на сайте [www.mhr.ru](http://www.mhr.ru) <1>, был проведен ребрендинг этой книги, изменено название, что в итоге более точно стало отражать ее суть, проведена техническая доработка, и теперь она выходит в свет в издательстве "ГроссМедиа Ферлаг".

-----  
<1> [http://www.mhr.ru/modules.php?name=Opros&op=stat&f\\_act=show&f\\_id=3](http://www.mhr.ru/modules.php?name=Opros&op=stat&f_act=show&f_id=3).

Должен подчеркнуть, что книга появилась не случайно.

За последние 15 лет мне довелось немало поработать в качестве специалиста по человеческим ресурсам, пройдя путь от рядового менеджера по персоналу, или, точнее, рекрутера, до директора по персоналу, определяющего кадровую политику крупнейших торговых и промышленных организаций России, причем организаций, связанных как с разными видами бизнеса (ресторанный бизнес, быстрого питания, торговый, научно-технический, банковский, обувной, топливно-энергетический, рекламно-издательский и т.п.), так и имеющих различные организационно-правовые формы (совместные и государственные предприятия, общества и товарищества с ограниченной ответственностью, открытые и закрытые акционерные общества и др.). Эти организации имели различные миссии, обладали различными целями и задачами, разным количеством и качеством человеческих ресурсов, объемом производства и пр. Тем не менее их роднит одно - это известнейшие и крупнейшие предприятия конкретного направления бизнеса, причем бурно развивавшиеся именно в условиях становления рыночных отношений в постсоветской России.

С одной стороны, богатый практический опыт, а с другой - знание последних мировых достижений в области управления человеческими ресурсами оказались решающими для написания этой книги.

Одной из самых эффективных форм обучения и получения новых знаний на сегодняшний день является обучение в мастер-классе. Высокая эффективность такого подхода неоднократно подтверждена научными исследованиями. Основные преимущества мастер-класса - это уникальное сочетание индивидуальной работы, приобретения и закрепления практических знаний и навыков, а также гибкости во времени.

Мастер-классы похожи на курсы повышения квалификации для тех, кто уже состоялся как специалист, но хотел бы узнать больше. Мастер-класс для профессионалов - это возможность познакомиться с новой технологией, новыми методиками и авторскими разработками. А это означает шаг вперед в своем деле. Принцип мастер-класса: "Я знаю, как это делать. Я научу вас". Непрерывный контакт, практически индивидуальный подход к каждому слушателю - вот то, что отличает мастер-классы от всех остальных форм и методов обучения. Успешное освоение темы мастер-класса происходит на основе продуктивной деятельности всех участников <2>.

-----  
<2> <http://www.phpconf.ru/articles/137/75/mc.html>.

Эта книга написана главным образом для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, работников многочисленных консалтинговых фирм. Полагаю, что она поможет им в систематизации знаний в области управления персоналом. С другой стороны, - это настоящее практическое руководство для специалистов, руководителей организаций, предприятий, кадровых служб. Надеюсь, что книга окажется полезной также и им и поможет в становлении кадровых служб на своих собственных предприятиях, а при их наличии - в совершенствовании, повышении эффективности работы этих служб.

В книге содержится обширный справочный материал, позволяющий пользоваться ей в практической деятельности без обращения к дополнительной литературе. В качестве образцов приведены примеры конкретных документов, применяемых в свое время в таких компаниях, как "РосИнтер", КБ "Российский кредит", "Инкомбанк", "Пальмира", "Норильский никель", "Сиданко", "Юниверс-Холдинг", "Экстра-М" и др. Считаю необходимым здесь подчеркнуть, что приложения к

каждому занятию несут не только информационную нагрузку, полезную специалистам-практикам, но и, что особенно важно, учебную, помогая студентам не только воочию убедиться, как работает теория, но и подчас почерпнуть новые идеи и подходы к рассматриваемым вопросам.

Верю, что по мере повседневной деятельности руководителя организации или директора по персоналу будут постепенно "замусоливаться" отдельные страницы этой книги. Это будет означать, что в связи с назревшей необходимостью и соответствующим этапом развития компании они будут находить реальное практическое применение. Смею надеяться, что рано или поздно эта книга будет прочитана целиком. Заранее спасибо.

И еще одно замечание. В книге в нарушение правил орфографии русского языка слово "компания" сознательно употребляется с прописной буквы. Полагаю, что уважительное отношение каждого сотрудника организации - от вахтера до руководителя - к своей компании - неременный залог ее успеха.

Не по обязанности и не по общепринятой сложившейся практике, общепринятому протоколу или формату, а сугубо от чистого сердца я благодарен тем, кто встретился мне на всех без исключения этапах моего кадрового пути и участвовал в становлении меня как HR-менеджера, а также за ряд любезно предоставленных материалов, вошедших в настоящую книгу. Перечислить всех поименно здесь, к сожалению, не представляется возможным.

Хочу особо подчеркнуть мое теплое отношение к руководителям и сотрудникам ряда рекрутинговых и консалтинговых агентств, учебных организаций, к отдельным специалистам кадрового бизнеса. Вспоминая совместную работу, искренне благодарю за многолетнее плодотворное сотрудничество.

Огромная искренняя благодарность Александру Федулину - ректору Российского государственного университета туризма и сервиса, Константину Мазину и Елене Субботиной - директору и заместителю директора Института туризма и гостеприимства РГУТиС, а также Светлане Дихтяр - директору Института гостиничного бизнеса и туризма Российского университета дружбы народов.

Я благодарен также руководителю издательского дома "Коммерсантъ" Андрею Васильеву и особенно лично Андрею Бильжо за любезное предоставление ряда графических работ, герой которых Петрович <3>, на мой взгляд, не только украсил книгу, позволяя читателю немного разрядиться и расслабиться, но и внес свой неповторимый смысловой вклад в освещение рассматриваемых в книге вопросов.

-----  
<3> <http://www.petrovich.ru>.

Выражаю слова благодарности сотрудникам издательства "ГроссМедиа Ферлаг" за высокий профессионализм. Без чуткого и внимательного отношения к автору эта книга, возможно, нашла бы своего читателя еще очень и очень не скоро.

А главное, я выражаю признательность моим родителям, особенно за то, что они взяли на себя труд предоставить мне возможность появления на этот свет, а также всем моим близким, терпение которых было поистине безграничным, и в первую очередь моему замечательному невозмутимому рыжему английскому кокер-спаниелю Рэдди за ежедневные утренние и вечерние прогулки, неумолимо приводящие в порядок мои мысли по поводу очередной главы этой книги.

Но особо я обязан моей жене, Галине Музыченко, психоаналитику от Бога, показавшую мне дорогу домой - к самому себе, чьи советы и обсуждение конкретных ситуаций не раз помогали находить оптимальные решения в моей административной, научной, учебной, музыкальной и литературной деятельности.

Вадим Музыченко  
Москва, Ясенево

**День первый. ТЕМА ЗАНЯТИЯ:  
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ - МОДА ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?**

План занятия:

- 1.1. Основной фактор успеха компаний.
- 1.2. Основные тенденции изменения внутренней среды организаций.
- 1.3. Окружающая среда в XXI в.
- 1.4. Факторы успеха компаний в XXI в.
- 1.5. Система управления персоналом.
- 1.6. Почему руководители и владельцы компаний не спешат реформировать сложившиеся системы управления персоналом?
- 1.7. Традиционная система управления персоналом.
- 1.8. Современный подход к управлению персоналом.
- 1.9. Подход "завтрашнего дня" к управлению персоналом.
- 1.10. Место курса "Управление персоналом" среди других дисциплин.

Уважаемые коллеги!

Что мы имеем в виду, когда говорим, что управляем персоналом компании? Манипуляцию людьми? Сотрудничество с ними? Прогнозирование их будущего поведения? Или что-то другое?

Что имеют в виду руководители компаний, а собственно именно вы, так как в недалеком будущем именно вы станете возглавлять различные фирмы, и поэтому я спрашиваю вас: "Что вы имеете в виду, когда говорите, что занимаетесь управлением персоналом?" - вот вопрос, на который мы вместе будем искать ответ на протяжении всех дней нашего мастер-класса по управлению персоналом.

Цель занятий состоит в том, чтобы дать вам представление о проблемах, возникающих у менеджеров при осуществлении руководства людьми на предприятиях, о принципах, концепциях, теориях, методах и технологиях управления, а главное, помочь, насколько это вообще возможно, избежать основных ошибок в процессе управления подчиненными в вашей будущей деятельности.

Конечно, сегодня вы сможете найти огромное количество работ, книг, учебников по управлению персоналом. И мы, вне всякого сомнения, будем использовать их в нашей работе, ссылаться на них, опираться на безграничный вклад моих коллег в исследование этой проблематики. Однако с не меньшим удовольствием я буду стараться изложить и мою собственную точку зрения. Как говорится, изложить предмет с учетом авторского видения проблемы управления персоналом, тем более что мне в своей жизни посчастливилось приобрести неоценимый практический кадровый опыт.

Данный курс базируется на изученных вами ранее общих принципах менеджмента, основах экономики и организации деятельности предприятий, в том числе социально-культурной сферы и туризма, а также на использовании отечественной практики и, главное, зарубежного опыта.

Должен сразу оговориться, что для меня эта дисциплина является мировоззренческой. Она, на мой взгляд, - наиважнейший курс в менеджменте. Особенно, если мы фокусируем свое внимание именно на сфере услуг и, в частности, на такой отрасли, как социально-культурный сервис и туризм. В первую очередь мы работаем с людьми. И поэтому ясно, что от того, какие, да, именно какие сотрудники будут работать в компании, зависят настоящее этой компании, ее будущее, ее дальнейшая судьба в нашем быстроменяющемся, быстротекущем мире.

Однако обо всем по порядку.

### 1.1. Основной фактор успеха компаний

В последнее время, оказываясь собеседником руководителей или владельцев крупных российских компаний, на вопрос "А что, собственно, определило ваш успех или успех вашей компании?" все чаще и чаще слышишь эмоциональные жаркие высказывания о том, что "Конечно же - кадры!". И набившая оскомину крылатая или, скорее, избитая фраза "Кадры - решают все!", сопровождаемая чуть уловимой иронической улыбкой, скрытой в уголках губ ее произносящего, оказывается на поверку в подавляющем большинстве случаев не более чем высказанной ложью.

Действительно, руководители компаний декларируют, что главное - это люди, а на самом деле подразумевают прибыль. Мы, говорят руководители, первым делом думаем о персонале компании, а подразумевают в первую очередь минимизацию издержек, финансирование новых бизнес-проектов и т.п. Не преуменьшая роль и значимость последнего, должен заметить, что весьма неплохо было бы, если бы это финансирование шло, но не за счет уменьшения размера заработной платы, особенно в условиях хронической инфляции, удорожания уровня жизни населения нашей страны или, скажем, не за счет сокращения социальных программ, связанных,

например, с медицинским страхованием сотрудников компаний, с их обучением, повышением квалификации и пр.

Далее. Повсеместно приходится сталкиваться с урезанием, или, как модно в последнее время говорить, секвестированием, в первую очередь именно бюджетов служб персонала, служб по работе с персоналом или служб управления человеческими ресурсами. Впрочем, в большинстве компаний, несмотря на современные и модные названия, службы персонала остаются, по сути, обыкновенными отделами кадров, занимающимися всего лишь заполнением и хранением трудовых книжек да штампованием приказов о приеме и увольнении сотрудников. В последующие дни мы это подробно обсудим.

Работая директором по персоналу в крупной торговой широко разветвленной компании, насчитывающей 17 филиалов и представительств в России, Украине и Белоруссии, я оказался однажды свидетелем урезания бюджета на кадровый бизнес, т.е. и на подбор персонала, и на систему обучения, и на ротацию персонала, и на проведение его оценки с 350 до 15 тыс. условных единиц. Или, если не лукавя, - совсем даже и не условных, а весьма ощутимых - настоящих американских долларов. Недурно? Эта ситуация, пожалуй, сравнима с той, когда вам надо, например, построить дом-коттедж, имея всего лишь 15 кирпичей. Выполнима ли такая задача? Полагаю, что ответ очевиден. Даже конуру для собаки не построить!

Вот слова владельца крупнейшей сети американских универмагов Сэма Уолтона. В беседе с одним из ведущих специалистов в области организационного поведения Ф. Лютенсом на вопрос: "В чем секрет преуспевающих организаций и менеджеров?" Сэм Уолтон ответил, что "люди - ключ к успеху" [2].

Ему вторит и Дж. Волкер: "Люди - ключ к эффективной работе любой организации" [3].

Итак, давайте запишем и запомним:

"Сотрудники - основной фактор, определяющий успех компании".

Этот пассаж прочно утвердился в годовых отчетах компаний <4>, в миссиях организаций.

<4> В Приложении 1 в качестве примера приведена структура годового отчета нефтяной компании Сиданко. Упоминание о персонале - в самом конце годового отчета, в п. 2.6.

Так, например, в годовом отчете "Инкомбанка" за 1997 г. отмечается, что "эффективность функционирования и конкурентоспособность Инкомбанка обеспечиваются высоким профессионализмом и интеллектуальным уровнем менеджеров и сотрудников Банка". Или в юбилейном выпуске газеты Банка "Российский кредит", приуроченном к 5-летию банка, председатель правления Дмитрий Любинин решительно заявляет "...хочу подчеркнуть главное: за всеми... достижениями стоят люди - наши сотрудники, которые своими талантами, трудолюбием, инициативой смогли обеспечить все наши достижения" [4].

Однако 1998 г., год краха банковской системы в России и в первую очередь таких монстров, как "Инкомбанк" и КБ "Российский кредит", наглядно подтвердил лукавство этих высказываний.

Можно, конечно, привести еще десятки и даже сотни примеров, но суть от этого не изменится. Воистину тезис о ценности персонала стал аксиомой современного менеджмента. Теоретически! А практически?

Действительно ли персонал - краеугольный камень дум и забот владельцев или руководства компаний?

Эффективна ли действующая система управления персоналом? И вообще, существует ли в компании такая система?

Можно ли повысить производительность труда сотрудников?

Уделяется ли должное внимание обучению, повышению квалификации персонала? И что такое - должное?

Может быть выгоднее заменить людей роботами, компьютерами?

А адекватна ли система оплаты труда?

Перечень таких вопросов можно бесконечно продолжать. На протяжении всех наших встреч мы попытаемся обсудить большинство проблем, возникающих при управлении персоналом, и дать ответы на большинство подобных вопросов.

Но прежде всего давайте рассмотрим тенденции изменения внутренней среды организаций.

## 1.2. Основные тенденции изменения внутренней среды организаций

Современное развитие организаций характеризуется рядом ярких тенденций, причем основными из них, пожалуй, являются следующие [2]:

1.1. Бюрократические организации, построенные по иерархическому принципу, уступают место многообразию организационных форм и, главное, адаптивным структурам, сетям специалистов.

1.2. Типичная компания становится меньше, и в ней, соответственно, будет работать все меньше и меньше людей.

1.3. Вертикальное разделение труда заменяется горизонтальным.

1.4. На смену неквалифицированным рабочим идут рабочие-мастера, рабочие-интеллектуалы.

1.5. Искореняются рутинные операции. Они выполняются роботами. Повсеместно используется вычислительная техника.

1.6. Происходит сдвиг от производства продуктов к предоставлению услуг.

1.7. Изменяется сама работа: постоянное обучение, творческий подход, ненормированный рабочий день - вот элементы нового стиля работы.

Здесь и сейчас мы не будем комментировать эти тенденции, кстати, упомянутые не в порядке значимости, а просто в порядке перечисления, так как многие из них будем подробно обсуждать и анализировать во время наших встреч.

Единственное, что мне хочется подчеркнуть именно сейчас, так это то, что в современных условиях, в условиях рыночной экономики предприятия и организации России действительно столкнулись с рядом серьезных проблем, а именно с необходимостью [5]:

- эффективного решения экономических и финансовых вопросов;
- выпуска конкурентоспособной продукции и оказания услуг;
- освоения новых технологий;
- проведения активной маркетинговой политики с целью завоевания и удержания рынка;
- организационной перестройки компании;
- подготовки персонала к работе во все более усложняющихся обстоятельствах;
- создания условий труда для персонала, не уступающих условиям на предприятиях-конкурентах и пр.

Как известно, предприятие с внешней средой связывают информационные, материальные и финансовые потоки [5]. Их эффективное взаимодействие и использование являются основной задачей любого руководителя предприятия.

### 1.3. Окружающая среда в XXI в.

Заметим, что подвержена изменениям не только внутренняя, но и внешняя среда обитания организаций. При этом наблюдаются следующие основные тенденции.

1. Глобализация экономики.
2. Информатизация.
3. Комплексное управление качеством.
4. Диверсификация рабочей силы.
5. Этика.

Первое. На прошедшем в Нью-Йорке в 2000 г. "Саммите Тысячелетия", собравшем руководителей более 150 стран мира, во главу угла были поставлены вопросы глобализации мировой экономики. Пожалуй, сейчас только ленивый не произносит этого словосочетания. Полагаю, что вы слышали даже о выражении недовольства о проведении демонстраций по этому поводу.

Сегодня практически любая организация ощущает себя частью мировой экономической системы. На деятельность организации накладываются невиданные доселе факторы. Сегодня наш российский крестьянин не выдерживает конкуренции, например, с канадскими фермерами. Наша автомобильная промышленность явно уступает автомобильным концернам Америки, Европы и Японии. И если бы не российская таможенная политика, то участь, например, Волжского автомобильного завода оказалась бы весьма печальной и удручающей. Более того, каждый из нас, по сути, ежедневно чувствует влияние курса рубля к американскому доллару или евро, влияние изменения цены барреля нефти на международных рынках. Сегодня оказывается практически невозможным укрыться за барьерами таможенных пошлин или за стенами идеологических построений.

Мир ворвался в каждый дом. Планета стала совсем маленькой. Сидя за столом можно уже не только обмениваться письмами по электронной почте с коллегой, находящимся в любой точке планеты, но и беседовать, общаться и даже видеть его на экране компьютера в реальном режиме времени. Проводить видеоконференции, использовать дистанционное образование, получать десятки телевизионных сигналов в квартиру или офис через искусственные спутники Земли. Еще совсем недавно мы и не мечтали об этом.

Глобализация экономики - это объективный мировой процесс. Его нельзя остановить никакими демонстрациями, митингами и протестами. Эти усилия, на мой взгляд, тщетны и бесперспективны.

Экономический либерализм и свобода торговли, отход от ортодоксальных догм и стереотипов, преодоление раскола мира, провозглашение свободы личности, прав человека,

свободы предпринимательства, рост уровня образованности всех народов мира - вот основные черты наступающего века.

Итак, первая тенденция в развитии окружающей среды в XXI веке - это глобализация экономики.

Второе. Сегодня функционирование современной компании немыслимо без использования новейшей компьютерной техники. Причем не только для автоматизации, например, бухгалтерских расчетов, но и для получения комплексной информации о финансовом состоянии организации, для решения задач прогнозирования. Использование для этого локальных информационных сетей - первый шаг. Но это именно только первый шаг. Далее - это использование информации для принятия управленческих и иных решений, создание и внедрение экспертных систем, общение посредством электронной почты.

Одно время мне пришлось сотрудничать с такими известными компаниями, как "Пальмира", занимающейся оптовой и розничной продажей обуви, а также с "Экстра-М", оказывающей рекламные и полиграфические услуги, а также с несколькими крупными банками. В этих компаниях каждый сотрудник мог общаться с коллегами, не вставая со своего рабочего места. При этом можно было оперативно обменяться информацией, немедленно ответить на вопрос руководства и получить ценное указание, высказать свои предложения. Это становится особенно важным, когда компания имеет филиалы и представительства в различных регионах.

А все возрастающее влияние всемирной сети - Интернета? Общение со всем миром. Практически мгновенный доступ к мировым информационным ресурсам, библиотекам, художественным галереям... Бронирование места в гостинице в любой точке Земли, заказ авиабилетов, бурное развитие электронной коммерции, интернет-магазинов и т.п. А предоставление универсального платежного сервиса: оплата коммунальных услуг, оплата обучения, занятий в спортивно-оздоровительных секциях, спутникового телевидения, телекоммуникационных услуг, покупка и продажа валюты и многое другое? Скоро можно будет совсем не выходить из дома. Кстати, в последнее время широко развивается также и предоставление работы на дому. Общение с центральным офисом компании происходит через сеть, будь вы писатель, дизайнер, программист, юрист, маркетолог. И это один из путей минимизации издержек организации: действительно нет необходимости покупать или арендовать дополнительные площади, нести эксплуатационные расходы.

В своей новой книге "После Интернета: Чуждый интеллект" ("After the Internet: Alien Intelligence") известный футуролог Джеймс Мартин прогнозирует, как пойдет развитие науки и техники в ближайшие десятилетия [6]. Его мнение не может не вызывать интерес, так как многие его прошлые прогнозы, которые он делал еще в 1970-е гг., полностью подтвердились. В самом деле, в 1977 г. он опубликовал книгу "Онлайновое общество" ("Wired Society"), в которой утверждалось, что в 2000 г. компьютеры и прочие устройства будут объединены сетями, в основе которых будут лежать телефонные, оптоволоконные линии и радиосвязь. Миллионы людей станут использовать эти сети для обмена электронными письмами, совершения покупок в онлайновых магазинах, работы на дому, дистанционного обучения, уплаты налогов, планирования отпусков и развлечения. Предприниматели, которые сумеют воспользоваться этим, обогатятся. Сравните это с тем, что мы имеем сейчас. Удивительно точный прогноз.

В своей новой книге Дж. Мартин предсказывает появление искусственного интеллекта (который, однако, не окажется копией человеческого), появление машин, которые будут в очень узких и специальных областях в миллиарды раз умнее нас. За несколько десятилетий ученые не сильно приблизились к созданию искусственного интеллекта, так как шли по неверному пути. Дж. Мартин считает, что нам не нужно пытаться повторить человека, а следует пользоваться особенностями, характерными именно для компьютеров, и что между людьми и машинами будет тесное синергетическое партнерство, в котором компьютеры будут делать то, что лучше умеют именно они, а люди - то, что они. От науки и техники теперь отказываться уже поздно. Если попытаться умерить темпы прогресса, человечество вскоре окончательно лишится возможности прокормить себя.

По мнению Дж. Мартина, призывы вернуться к природе попросту нереалистичны. Жизнь изменится, техника проникнет повсюду и будет незаметно помогать людям. Представьте технологический мир, предлагает Дж. Мартин, в котором на каждом шагу человек будет ощущать заботу о себе. Болезни будут не лечить - их будут предотвращать. С преступностью не придется бороться - машины, перерабатывающие гигантские объемы информации о всех действиях каждого человека, будут выявлять потенциальных смутьянов еще в детстве. Сама суть мировой экономики изменится. Уже в наше время видно, что богатство страны все в меньшей степени определяется природными ресурсами. Куда важнее становится количество и качество технических специалистов. Правильная государственная политика позволит практически любой развивающейся стране стать высокотехнологичной державой.

Недавно я запоем прочитал книгу Билла Гейтса "Бизнес со скоростью мысли". Кстати, советую и вам. В этой книге Б. Гейтс рассказывает о том, что общие пути принятия решений в

компаниях, способы перемещения информации внутри нее могут быть различными и те компании, которые используют предоставляющиеся возможности, будут двигаться вперед, а те, которые консервативны и не обращают внимания на изменения в окружающем мире, проиграют. При этом автор недвусмысленно намекает: чтобы быть среди первых, необходимо использовать именно операционную систему Windows, именно продукцию Microsoft [7].

Полагаю, что Билл Гейтс не был бы Биллом Гейтсом, если бы говорил иное. В своей книге он пропагандирует внедрение и развитие так называемой электронной нервной системы компании (digital nervous system), определяя ее как "совокупность электронных процессов, которые позволяют компании воспринимать окружающую среду, выявлять динамику конкуренции и потребности клиентов, а также своевременно реагировать на изменения".

Итак, вторая тенденция в развитии окружающей среды в XXI веке - это всеобщая мировая информатизация.

Третье. Давайте обратимся теперь к современному потребителю. Развитие, в частности, электронной коммерции, интернет-магазинов обеспечивает практически мгновенный доступ к неограниченному числу товаров и услуг. Всего лишь за несколько секунд можно перебраться из одного магазина в другой, причем не потратив ни капли бензина.

Потребитель сегодня ориентируется на полное удовлетворение своих запросов, своих потребностей. Причем цена, потребительские свойства товара, его надежность, торговая марка оказываются все еще очень важными. Но тем не менее решающим конкурентным преимуществом неумолимо становится именно качество товара или качество предоставляемой услуги.

Например, в 1980-е гг. автолюбители СССР были поделены на приверженцев автомобиля "Москвич" и "Жигули". Покупатели "Москвичей" с завидным упорством покупали только эти машины, со счастливой улыбкой заявляя (не вылезая из-под них и не расставаясь с гаечным ключом и монтировкой), что это - отличные машины. Они тогда не обращали внимания на более качественные "ВАЗовские" модели.

Сегодня ситуация в корне изменилась, и об этом свидетельствует, в частности, остановка сборочного конвейера АЗЛК, а не ВАЗа. Более того, российское правительство в 2001 г. отказалось от государственной поддержки автомобильного завода "Москвич". Как сообщил департамент правительственной информации, такое решение было принято в связи с тем, что утратил силу соответствующий президентский указ от 1996 г. Тогда предусматривалось, в частности, выделить заводу 100 млрд руб. в качестве предоплаты автомобилями. Предполагалось также, что "Москвич" будет участвовать в товарных схемах погашения внешнего долга бывшего Советского Союза. Итак, машины Волжского автозавода выиграли конкурентную битву с АЗЛК. ВАЗ продолжает расширять географию своих сборочных производств. Правда, автомобили ВАЗа без государственной поддержки оказываются в проигрыше перед экспансией на российский рынок высококачественных и комфортабельных автомобилей из стран Европы, Азии и Америки.

Удивительно ли такое положение? Думаю, что нет! Если предприятие нацелено не на нужды рынка, не на нужды потребителей, а на объемы производства, "вал" продукции, то и результат деятельности такого предприятия закономерен: сегодня в условиях рынка и конкуренции оно уходит в небытие.

Однажды в Осло мне удалось наблюдать за действиями рядовой норвежской покупательницы. Молодая женщина выбирала на рынке клубнику. На прилавке была выставлена клубника из Испании и норвежская клубника. По вкусу и цвету клубника совершенно не отличалась. Различие было лишь в цене. Норвежская стоила дороже испанской. Вопрос "на засыпку": какую клубнику купила норвежская покупательница? Ответ очевиден: "Конечно же, более дешевую, испанскую". Однако это неверный ответ. Норвежка купила норвежскую, более дорогую клубнику. На мой удивленный вопрос "Почему?" она, улыбаясь, ответила: "Надо поддержать норвежского производителя!".

Заметьте, оказалось, что даже цена здесь сыграла второстепенную роль. На первый план вышло чувство норвежского патриотизма. Но это только на первый взгляд. "Ведь клубника одинакового качества", - закончила норвежка. Именно качество было первым и основным условием при принятии решения о покупке.

Становится совершенно очевидно, что сегодня можно и должно поддерживать, в частности, российского производителя, но не посредством голых призывов, деклараций или лозунгов, а созданием условий, при которых сам производитель сможет предложить конкурентные, т.е. качественные товары и предоставить качественные услуги.

Однажды со мной произошел следующий случай. Мне необходимо было приобрести очиститель воздуха с ионизатором. Покопавшись в Интернете, я нашел недорогой отечественный прибор. Его производила небольшая российская семейная фирма, вот уже более восьми лет вкладывая средства, а главное, душу в его производство и, соответственно, сбыт. И я не устоял, ностальгически решив поддержать российского производителя, тем более - таких милых людей, и купил этот прибор. Однако через два дня он сгорел. Оказывается, наряду с импортными комплектующими, он содержал и наши, российские. Они-то и подвели... Можно предсказать мои



дальнейшие шаги? Да, верно. Как только я зримо представил, как придется с этой "бандурой" регулярно ездить на ремонт, то немедленно сдал этот прибор и приобрел, правда, вдвое дороже, импортный. Он уже работает не один год, причем круглосуточно, трудолюбиво очищая воздух в моем кабинете и просветляя мою голову.

И еще. Не случайно в США в 1987 г. была учреждена Национальная премия качества. В СССР также был в свое время введен так называемый "знак качества". На предприятиях создавались отделы технического контроля (ОТК), осуществлявшие выборочный контроль качества производимой продукции [5].

Итак, третья тенденция - это комплексное управление качеством.

Четвертое. Еще одна тенденция. Это - диверсификация рабочей силы. В самом деле, в новом тысячелетии в связи с неумолимым увеличением численности должны громко заявить о себе представители Азии, Латинской Америки, Африки. Это первое. Второе - это то обстоятельство, что на рынке труда все большее значение будет приобретать роль женщин.

И наконец, пятое. Этика, этические проблемы. Главное, что нужно помнить теперь, так это то, что нарождающаяся рабочая сила включает в себя людей, которые долгие годы подвергались дискриминации. Поэтому во главу угла сегодня встают вопросы борьбы с любыми ее проявлениями: по возрастному признаку, половому, религиозному, расовому и т.п. Принцип равных возможностей - вот краеугольный камень в работе с людьми.

Таким образом, в современном мире в начале XXI в. происходит и глобализация экономики, и информационный взрыв, и стремительное сокращение времени обладания техническими конкурентными преимуществами, и изменение статуса потребителя, и комплексное управление качеством. И все это на фоне многообразия работников и возникающих отсюда этических проблем.

#### 1.4. Факторы успеха компаний в XXI в.

Поставим ряд вопросов.

Каковы факторы успеха компаний в новых условиях? Какой должна быть компания, чтобы быть успешной в наступающем XXI в.?

Каковы основные черты успешных компаний? Упомянем четыре основные черты [3]:

1. Гибкость компании, ее способность к изменениям.
2. Скорость реакции на изменение внешней среды.
3. Оптимальное использование всех ресурсов.
4. Способность к научению.

И здесь уместно поставить в пример ведущую в своей отрасли компанию, объединяющую 20-тысячный коллектив, которая 5 сентября 2000 г. отметила свое 25-летие. Имя этой компании - Microsoft.

Вот выдержка из юбилейного поздравления сотрудников и коллег основателя компании Билла Гейтса: "В далеком 1975 году мы с Полом Аленом увидели возможность превращения персонального компьютера из игрушки для энтузиастов в устройство, которое преобразит мир. За эти 25 лет мы сделали очень много вещей, которые раньше люди называли невероятными, развеяли все мифы в отношении ограниченных возможностей персональных компьютеров. Но подождите - лучшее еще впереди.

Я совершенно уверен, что к тому моменту, когда нам исполнится 50, произойдут еще более впечатляющие события. У нас есть люди и знания, необходимые для того, чтобы это произошло, и мы с таким же энтузиазмом сегодня относимся к развитию технологий, как и тогда - в 1975 году" [9].

Кстати, в свое время многие пророчили закат Microsoft. Это было время, когда руководство компании скептически относилось к сети Интернет, к перспективам ее развития. Однако в ответ на вызов времени в 1997 г. неожиданно появляется уникальное клиентское решение для Интернета - Microsoft Internet Explorer 4-ой версии, покорившее практически всех и ставшее в принципе недостижимым для конкурентов. В том же году появляется также и пакет Microsoft Office 97, который интегрировал все офисные приложения и возможности всемирной паутины - Интернета.

Не это ли яркий пример гибкости компании и ее способности к изменениям, пример скорости реакции на изменения во внешней среде на основе оптимального использования всех ресурсов и с учетом способности всех сотрудников компании творчески овладевать новыми знаниями и навыками?

В противовес этому примеру я вспоминаю одну из крупных компаний, гибкость и способность которой к изменениям заключалась лишь в том, что раз в два или три месяца почти все отделы компании менялись комнатами и переезжали с этажа на этаж, создавая, конечно же, огромный фронт работ телефонистам и специалистам компьютерных сетей, сотрудникам административно-хозяйственной службы. Перманентное состояние переезда и новоселья, чемоданные настроения,

постоянные сокращения штата и вновь набор новых сотрудников - яркая демонстрация псевдогибкости, псевдодеятельности, псевдоактивности.

Давайте теперь ответим на вопрос: "С помощью чего, собственно говоря, производятся товары и услуги?"

Ответ известен. Товары и услуги производятся с помощью [10]:

- (a) капитала,
- (b) сырья,
- (c) технологий,
- (d) знаний,
- (e) труда.

Что же из перечисленного является главным? Какой из упомянутых пяти компонентов дает наиболее устойчивые преимущества для компаний, определяет их успех? Ведь использование и распределение ресурсов - важный элемент деятельности менеджера-руководителя.

Если говорить о капитале, то мировой рынок капиталов позволяет любой компании в любой точке мира легко занять финансовые средства для развития своего бизнеса.

Если говорить о сырье, то дефицит традиционного сырья резко снижается в связи с открытием новых неизвестных ранее материалов.

Если говорить о технологиях и знаниях, то они, так же как капитал и сырье, мобильны и доступны практически мгновенно, причем во всех странах.

А если говорить о труде, рабочей силе, людях, то именно здесь ситуация в корне иная. Труд - наименее мобилен. И, по словам профессора Ш. Майтала, преподавателя Техниона, лучшего технического вуза Израиля, и опытного преподавателя курсов для менеджеров при Массачусетском технологическом институте в г. Бостоне (США), "квалифицированная рабочая сила с высокой мотивацией труда - главный постоянный источник конкурентных преимуществ, экспорта и роста для большинства компаний и даже большинства стран" [10].

Более того, в отличие от машин, станков, оборудования, которые со временем изнашиваются и становятся хуже, люди с возрастом приобретают опыт и становятся только лучше. И это дополнительное преимущество труда.

Итак, мы в очередной раз приходим к тезису о том, что сотрудники - основной фактор, определяющий успех компании.

Кстати, и небезызвестный Ли Якокко, глава американской корпорации Chrysler, говорил, что "все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукты, прибыль".

Обратите внимание: что или, вернее, кто стоит на первом месте в этом списке? На первом месте стоят люди. Ли Якокко подчеркивал также, что при отсутствии надежной команды из остальных факторов мало что удастся сделать. Здесь нам важна фраза о том, что на первом месте стоят именно люди. А вот к вопросу создания надежных команд мы еще вернемся в один из последующих дней.

Тем не менее хорошо известно, что если все время повторять "халва, халва", то во рту слаще не станет! Не правда ли? Так вот, если все время повторять: "Кадры - главное достояние компании", "Сотрудники - наиболее ценный актив", то станет ли это реальностью? И если я буду продолжать цитировать все новых и новых известных и уважаемых людей, убедит ли это Вас? вас как будущих руководителей компаний! Каковы же реалии сегодняшнего дня?

Если владельцы и руководство компаний разделяют тезис о главенстве людей в организации, то, по-видимому, это обстоятельство должно отражаться на заработной плате сотрудников кадровых служб. Это должно коррелировать также и со статусом директоров по персоналу компаний, со статусом кадровых управлений, отделов и служб. Что же происходит в большинстве компаний на самом деле?

Во-первых, кадровые службы считаются сугубо второстепенным, вспомогательным подразделением. И это при том, что им поручено управлять одним из капризнейших ресурсов организации - людьми. По сути, им доверен один из главных ресурсов компании. Так же как финансовому директору доверены финансы, главному инженеру - производство.

Во-вторых, заработная плата сотрудников кадровых служб близка к наименее оплачиваемым должностям в компании. Сравните заработную плату директоров по персоналу и, например, директоров по финансам. В подавляющем большинстве случаев она окажется, в лучшем случае, в половину меньше.

В-третьих, если говорить о статусе директоров по персоналу, то подчас они даже и не привлекаются к разработке общей стратегии компании.

А ведь для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы каждый клерк компании, каждый работник - от уборщицы до управляющего - знал, в чем, собственно, она заключается. Роль директоров по персоналу, по сути, сводится к вызову "на ковер" и получению указаний от босса о приеме угодных или увольнении негодных сотрудников.

И здесь на память приходит один реальный случай. Однажды председатель правления крупного российского банка на заседании правления указал директору департамента кадров, что завтра надо уволить нескольких сотрудников. Он перечислил их имена. Тогда начальник юридического департамента, эмоциональный человек, мягко говоря, подпрыгнул на своем кресле и, возбужденно размахивая руками, воскликнул: "Простите, но как же Трудовой кодекс Российской Федерации? Мы же не имеем право этого делать". И добавил, предвидя все последствия: "Ведь суд неминуемо восстановит на работе этих сотрудников! И мы, кстати, будем обязаны оплатить их вынужденный прогул! Мы понесем убытки!". И что же? Тогда председатель правления резко и ясно ответил: "Сядьте, уважаемый. Я ведь плачу вам деньги и, кстати, - немалые деньги. И это уже ваши проблемы".

Не так давно мне пришлось обсуждать вопрос создания службы персонала в иностранной компании, занимающейся строительными материалами. Как оказалось, руководство планировало, что директор по персоналу этой компании займет 4-й уровень управления! Можно только представить себе, как сотрудники этой компании, узнав о новой реорганизации, поверят в тезис, что люди - главное достояние этой компании. Я даже не говорю о будущих сложностях при принятии и проведении в жизнь решений, касающихся персонала, о неумолимых искажениях информации, поступающей директору по персоналу от руководителя компании, и обратно и т.п.

И после всего услышанного вы все еще будете покупать на лозунг "Сотрудники - наш наиболее ценный актив"?

"Однажды, - как пишет Скотт Адамс, - руководитель одного предприятия на утренней планерке заявил:

- Я годами повторял, что сотрудники - наш наиболее ценный актив. Оказывается, я ошибался... Наш наиболее ценный актив - это деньги, сотрудники - на девятом месте.

- Что же на восьмом? - спросил тогда один из его заместителей.

- Ко-пир-ка, - не долго думая, ответил руководитель" [11].

Вот еще один практический пример или, если хотите, тест.

Предположим следующую ситуацию: у вашего начальника сломался стул, а денег на его замену в бюджете компании нет. Ответьте, пожалуйста, как в популярных телевизионных играх, что он будет делать?

1. Начальник до следующего бюджетного года будет сидеть на холодном каменном полу.

2. Начальник воспользуется стулом, предназначенным для рядового сотрудника. Например, табуреткой Ксан Ксаныча, вахтера компании.

3. Огорченный начальник ближайшим рейсом улетит на Луну или на Марс либо уйдет, обиженный, домой.

4. Начальник отложит заполнение вакансии, открывшейся в организации, распределит дополнительную работу между "наиболее ценными активами", а сбереженные средства использует на покупку нового роскошного директорского кресла.

Полагаю, что наиболее вероятен вариант "4".

Конечно, сотрудникам приятно считать себя более ценными, чем офисная мебель. Однако реальный результат этого теста показывает, что люди все-таки менее ценны, чем даже начальственный стул.

## 1.5. Система управления персоналом

Прежде чем браться за управление персоналом, надо определить, что же это такое - управление персоналом? И для чего менеджеры-руководители им управляют?

Будем считать, вслед за С. Шекшней, что управление персоналом - это процесс воздействия организации на ее сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение целей организации [3].

Подчеркнем, что главными в этом определении являются цели организации. Кстати, основную цель организации, причину ее существования подчас определяют как миссию организации. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Подробнее о миссии и целях компаний мы также поговорим в последующие дни.

Оказывается, что подавляющее большинство компаний не в состоянии использовать потенциал своих сотрудников, а методы управления персоналом не обеспечивают достижения целей организации.

## 1.6. Почему руководители и владельцы компаний не спешат реформировать сложившиеся системы управления персоналом?

Во-первых, имеет место так называемый эффект парадигмы. В переводе с греческого парадигма означает "модель, образец, пример" или, другими словами, систему понятий. По мнению историка науки и философии Томаса Куна, термин "парадигма" используется для

обозначения обобщенных моделей, структур, образа мышления или схем понимания реальности [12]. Эффект заключается в том, что люди, живущие в рамках существующей парадигмы, могут даже и не замечать происходящих в мире перемен, не говоря уже о причинах, логических следствиях и их понимании. Эффект парадигмы помогает объяснить, почему имеют место серьезное противодействие и сопротивление изменениям и почему так трудно перейти от старой организационной и управленческой модели к новой [2].

Во-вторых, консерватизм руководителей. Людям всегда непросто отказаться от старого, от устойчивых стереотипов мышления, поведения. Тем более когда нельзя твердо сказать, плоха или нет действующая система управления персоналом. Когда нельзя ее "пощупать". В то время как, например, товар, не пользующийся спросом потребителей и лишь пылящийся на полках, витринах магазинов или складах, немедленно снимается с производства.

В-третьих, отсутствие видимой связи между методами управления персоналом и результатами деятельности компании. Если вы спросите руководителей предприятий: "От чего зависят результаты деятельности организации?", то большинство из них назовет множество причин, но только не то, какая система подбора персонала существует в компании, система заработной платы, система карьерного роста или, например, система развития, обучения персонала.

### 1.7. Традиционная система управления персоналом

Давайте перечислим основные элементы традиционной системы управления персоналом.

1. Иерархическая структура организации.

2. Основная структурная единица организации - рабочее место.

3. Основные отношения в организации - отношения начальник-подчиненный.

Все эти элементы играют свою положительную роль, особенно в командно-административной системе. В свое время они привели к тому, что управление персоналом все-таки встало в одну шеренгу с такими областями управления, как производство, финансы и маркетинг.

Произошло значительное повышение эффективности труда работников за счет использования систем найма, обучения, вознаграждения, карьерного роста, построенных именно на этих принципах. На принципах, когда руководитель подразделения - и бог, и царь, и герой по отношению к своим подчиненным, по сути вассалам или рабам, или, если хотите, крепостным. Именно он назначает подчиненным размер вознаграждения, решает уволить или наградить, стоит ли отправить на обучение, когда предоставить отпуск. Только его виза, резолюция, служебная записка вышестоящему начальству, его согласие подчас приводят в движение бюрократическую машину относительно решения вашей судьбы. В иерархической структуре все подчинено принципу продвижения вверх по служебной лестнице, не считаясь со средствами. Достижение высших ступеней иерархии, невзирая на попрание моральных и этических норм. Вся система строится на анализе содержания работы конкретного рабочего места. Огромная роль при этом отводится должностной инструкции. И при найме на работу, и при обучении, и при аттестации, и при назначении оклада.

Однако в современных условиях такая система начинает давать сбои. Она не обеспечивает требуемого компаниям уровня эффективности. И именно благодаря использованию этих традиционных элементов управления персоналом большинство современных компаний оказываются неспособными использовать потенциал своих работников, объединить и направить их усилия на достижение стратегических целей организации, выполнение миссии компании.

Однако ситуация вовсе не безнадежна. Для того чтобы компании, организации выжить в новых современных условиях, нужно, по-видимому, создать систему управления персоналом, построенную на других принципах.

### 1.8. Современный подход к управлению персоналом

Смысл этого подхода заключается в том, что руководитель компании совершает сознательный и порой мучительный переход от постановки во главу угла вопроса: "Что должен делать сотрудник?", ответ на который обычно дается в уже упоминавшихся мной должностных инструкциях, к более точному в современных условиях вопросу: "Каким должен быть сотрудник?".

И здесь на помощь руководителю приходит метод компетенций.

Что же понимать под компетенцией?

Компетенция - это способность сотрудника воспроизводить определенный тип поведения для достижения целей организации [3].

Компетенция включает в себя три элемента: знания, поведенческие навыки и мотивацию, причем каждый из этих элементов является необходимым условием для демонстрации требуемого производственного поведения.

Однажды мне с приятелем довелось зайти в небольшой ресторанчик в Москве. Прежде всего нас удивило, что в этот час, а это было обеденное время, ресторанчик был совершенно пуст. Нас обслуживал молодой официант. Мы сделали заказ. Однако самое удивительное заключалось в том, что, как только у нас возникало желание поднять тост, - наши бокалы были уже полны. Как будто этот официант читал наши мысли. Он совершенно беззвучно появлялся и исчезал, профессионально делая свою работу. Единственным звуком, сопровождавшим нашу трапезу, был звук журчащего фонтана в центре зала. Официант обладал знаниями (как обслуживать клиента), навыками (умениями) и мотивацией (желанием работать), то есть обладал компетенцией. Это был компетентный работник, причем он демонстрировал такое производственное поведение, которое вело к достижению целей этого ресторанчика: привлечению постоянных клиентов. Эта цель была успешно достигнута. Мы стали завсегдатаями этого ресторанчика. Кстати, в США проводились исследования причин, из-за которых торговые организации теряют своих клиентов. Результат: 3% сменили место жительства, 8% нашли магазины с более низкими ценами, 70% заявили, что с ними плохо обращались продавцы и администрация. Постоянную клиентуру удерживать гораздо выгоднее, чем привлекать новую.

Пожалуй, каждый из нас может привести и другие примеры. Горы неубранной грязной посуды за столом, неопрятная, лузгающая семечки официантка, причем наглая и грубоватая и т.д. К отсутствию компетенции ведет либо отсутствие знаний, как обслуживать клиента, либо отсутствие поведенческих навыков, либо - элементарного желания (мотивации) работать.

Итак, как же строится современная система управления персоналом?

Ее можно представить в виде четырех уровней (рис. 1.1).

#### Система управления персоналом

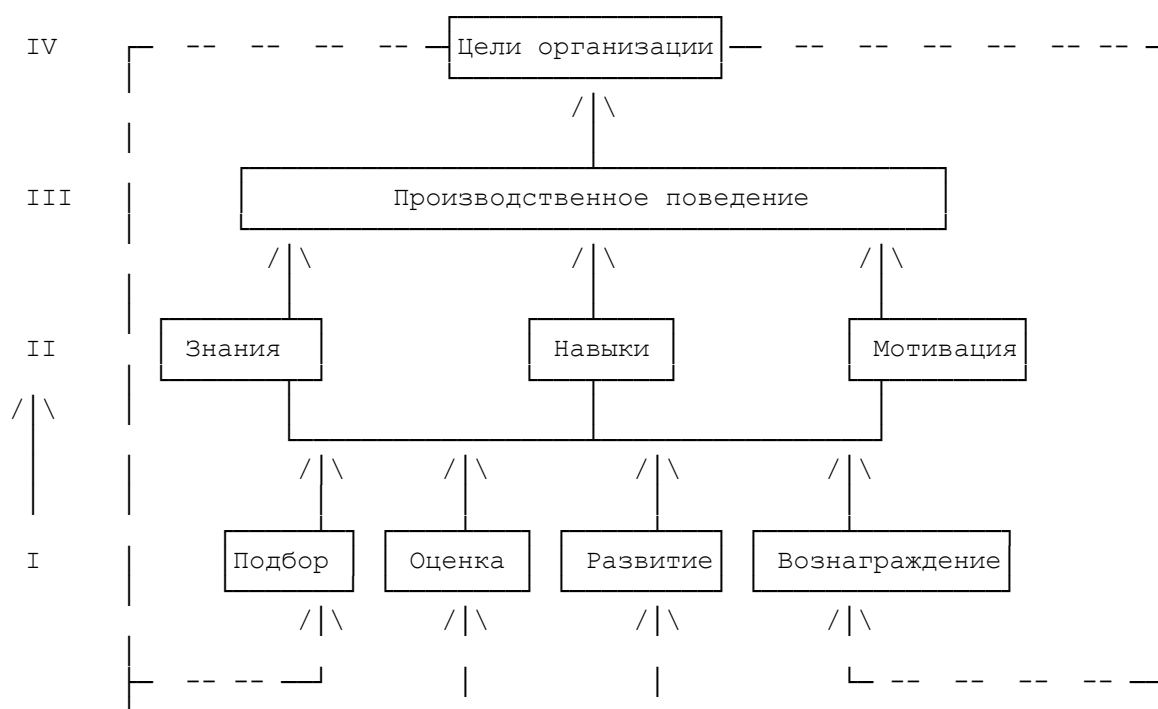


Рис. 1.1

Первый уровень (I) включает в себя методы управления персоналом компании: метод подбора персонала (набор, отбор, адаптация), метод оценки персонала (аттестацию), метод развития персонала (обучение, планирование карьеры, создание кадрового резерва), метод вознаграждения персонала (система материального и морального стимулирования, система социальных льгот) и т.п. Все эти методы мы будем подробно обсуждать и анализировать в последующие дни. Однако сейчас мы будем воспринимать эти методы как некие сигналы, как молчаливые знаки, которые руководитель компании подает своим подчиненным. Надо лишь научиться понимать их. Действительно, пусть, например, в компании практикуется продвижение по служебной лестнице, карьерный рост именно своих сотрудников, т.е. сотрудников, работающих в компании, - тогда это дополнительный стимул для персонала. Сотрудники при этом понимают, что напряженная работа на благо компании будет вознаграждена. Рост старательности и лояльности - вот награда за эту систему подбора персонала. Полагаю, что вы разделяете мысль о том, что

такого поведения сотрудников компании не стоит ожидать в случае, когда при заполнении вакантных должностей преимущество отдается кандидатам со стороны.

Или другой пример. Руководитель компании назначает менеджеру по продажам твердый оклад. Вопрос: стимулирует ли такая система вознаграждения к интенсивной работе, интенсивному поиску клиентов? Конечно, нет. А вот если руководитель компании связывает заработки менеджера по продажам с количеством привлеченных клиентов или объемом привлеченных менеджером материальных средств, используя, например, процентные зависимости, тогда результат будет совсем иной. Аналогичным образом можно порассуждать и о других методах управления персоналом.

Самое главное: от того, какие методы управления персоналом изберет руководитель компании, такие знания, навыки, мотивация и будут сформированы у персонала компании. Таким образом, второй уровень (II) - сформированная компетенция персонала - есть прямое следствие первого. Третий же уровень (III) - производственное поведение - неразрывно и однозначно связан со вторым, а именно: какова компетенция персонала, таково и демонстрируемое им производственное поведение. Ни больше, ни меньше. А вот производственное поведение уже ведет (или не ведет) к достижению общих целей организации, а это уже четвертый уровень (IV) современной системы управления персоналом. Итак, подчеркну, что смысл управления персоналом, какую бы систему вы ни использовали, состоит именно в достижении целей организации.

Совершенно ясно, что руководитель компании обладает лишь двумя возможностями. Первая - это возможность влияния. Он может благодаря гибкому использованию методов управления персоналом (I) влиять на изменение параметров только второго уровня (II). Вторая - это возможность сравнения. Руководитель может сравнивать запланированные цели организации с фактически достигнутыми целями, причем достигнутыми именно благодаря воздействию сформированного производственного поведения, т.е. воздействию третьего уровня (III) на четвертый (IV). При этом руководитель компании анализирует это воздействие. И здесь у него опять есть лишь две возможности. Если цели организации достигнуты, то система управления персоналом сбалансирована, методы управления (I) оптимальны. Если же нет, то включается обратная связь с первым уровнем (I), т.е. возникает необходимость совершенствования либо системы подбора персонала, либо системы оценки, обучения или вознаграждения с целью такого изменения компетенций персонала, которое приведет к соответствующему изменению его производственного поведения и, в конце концов, к достижению поставленных перед организацией целей.

Итак, суть метода компетенций состоит "в определении набора компетенций, которые необходимы сотруднику для успешного выполнения производственных функций" [3]. Давайте теперь перечислим базисные компетенции XXI в.:

1. Ориентированность на изменения.
2. Освоение и использование новых знаний и навыков.
3. Постоянное рационализаторство.
4. Эффективное взаимодействие и сотрудничество.
5. Ориентированность на потребности клиентов.
6. Нацеленность на результат.

Итак, как мы понимаем теперь, можно образно говорить о "круговороте управления персоналом в компании", общую систему которого можно представить себе в виде растущего дерева. Почва, из которой оно произрастает, - миссия, цели компании. Корни и ствол - организационная структура, кадровое планирование. Его кора - кадровое делопроизводство. Ветви этого дерева - методы управления персоналом. А воздух, обдувающий дерево, - морально-психологический климат компании, ее корпоративная культура. Если все эти элементы функционируют слаженно, если со стороны руководства компании, владельца компании обеспечен надлежащий уход за этим деревом, то оно растет и взрослеет и, соответственно, зеленеет и хорошеет его крона - неуклонно развивается бизнес этой компании, причем это справедливо для любой отрасли, для любой деятельности, для любой организации.

### 1.9. Подход "завтрашнего дня" к управлению персоналом

Однажды мне довелось участвовать в небольшой дискуссии с руководством одного из крупнейших московских мясоперерабатывающих заводов по поводу управления персоналом. Заместитель директора по экономике, эффективная женщина, рьяно исповедовала традиционную систему управления персоналом предприятия. Систему авторитарную, опирающуюся на должностную инструкцию, на жесткую связку "начальник-подчиненный" и т.п. Когда же пришел мой черед изложить собственное мнение, я предложил диаметрально противоположный подход. В самом деле, мы все время говорим об управлении персоналом. А может быть, значительно эффективнее, с точки зрения достижения целей организации, окажется подход, основанный не на управлении персоналом, а на сотрудничестве с ним?

Итак, подход сотрудничества с персоналом!

Прежде всего этот подход основан на доверии к сотруднику, на предоставлении ему полномочий, на раскрытии всех его потенциальных возможностей и, конечно же, на его ответственности. Подчеркну, именно на взаимном доверии и взаимной ответственности руководителя компании и сотрудника. Но, помилуйте, тогда это уже даже не просто сотрудничество, а партнерство. А оно предполагает равенство. Смысл в том, что каждый член организации профессионально делает свое дело, являясь компетентным в своей области, будь то руководитель компании, уборщица, рядовой менеджер или любой другой сотрудник. Надеюсь, вы понимаете, что я здесь не имею в виду позицию известного телевизионного героя России 1990-х гг., пропагандиста компании "MMM" Лени Голубкова, провозгласившего: "Я не халевщик, я - партнер!".

Очень часто организацию сравнивают с симфоническим оркестром. Выдающийся немецкий писатель Патрик Зюскинд в своей пьесе "Контрабас" пишет: "...оркестр... является и действительно должен быть иерархической структурой, своего рода слепком человеческого общества... Как оркестрант я достаточно консервативен, для меня важны такие ценности, как порядок, дисциплина, иерархия, авторитаризм... и я всего лишь создаю звуковой фон, который требуется, фон..." [13]. П. Зюскинд пишет о том, что контрабасист в оркестре ничем не отличается от бухгалтера, начальника экспортного отдела, фотолаборантки, дипломированного юриста, разве что тем, что свою работу он выполняет во фраке. Итак, оркестрант - покорный, управляемый дирижером винтик, "подстриженный колосок".

Но я говорю сейчас о подходе сотрудничества с персоналом. И имею в виду не симфонический оркестр, а джазовый коллектив, или джаз-банд. Здесь каждый - творец. Каждый - импровизатор. Каждый вносит максимальный вклад в общее дело, делая музыку. Достигая общую цель! В команде!

Сегодня подход сотрудничества, партнерства - это нетрадиционный подход. Конечно, такой подход сейчас возможен не на всех предприятиях, и, вероятно, так окажется и впоследствии. Но он имеет право на существование. Полагаю, что приверженцы такого подхода - это нарождающиеся инновационные предприятия.

Справедливости ради должен подчеркнуть, что российская действительность сегодня мало приспособлена к внедрению такого подхода. Именно об этом в монографии, посвященной интересной и малоизученной в научном плане проблеме становления и развития социального партнерства в России, упоминает Александр Федулин: "Применение зарубежного опыта социального партнерства в России пока весьма ограничено. Попытки использовать зарубежные модели партнерско-договорных отношений в социально-трудовой сфере имеют формы имплантации. При этом недостаточно учитывается специфика российских реалий, а именно: резко выраженная поляризация и политизация коллективно-договорного процесса; несформированность равноправных институтов партнерства, отсутствие достаточно разработанной системы регулирования социально-трудовых отношений" [14].

Вы спрашиваете, какую позицию в дискуссии об управлении персоналом занял директор мясоперерабатывающего завода? Отвечаю: среднюю позицию, весьма похожую на уже изложенный мной метод компетенций, названный современным. Но и это уже большой прогресс.

Некоторое время спустя после этой дискуссии я прочитал книгу классика современного менеджмента Питера Друкера "Задачи менеджмента в XXI веке". И вот цитата из нее: "Людьми не надо "управлять". Задача - направлять людей. Цель - сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника" [15].

Основной принцип, который я хочу донести до вашего сознания, заключается в следующем: в своей будущей деятельности используйте все предоставленные возможности, используйте все способы, все методы и все подходы для достижения своих целей. Дифференцируйте сотрудников своих компаний. Кем-то - управляйте, с кем-то сотрудничайте. Ваша сила - в многообразии.

#### 1.10. Место курса "Управление персоналом" среди других дисциплин

В заключение этого вводного дня давайте уточним место курса "Управление персоналом" среди других дисциплин похожего профиля. Здесь, на мой взгляд, можно вслед за Фредом Лютенсом придерживаться следующей классификации [2] (рис. 1.2):

Связь курса "Управление персоналом"  
с сопредельными дисциплинами

	Макроуровень	Микроуровень
Теория	Теория организаций	Организационное поведение
Практика	Организационное развитие	Управление персоналом

Рис. 1.2

Действительно, если сравнить, например, такие дисциплины, как "Теория организаций" и "Организационное поведение", то ясно, что их объединяет прежде всего теоретический подход. Тем не менее в то время как "Теория организаций" занимается изучением общих структур организаций и их проектированием и в этом смысле работает на макроуровне, "Организационное поведение" берет на себя бремя предсказания поведения отдельных сотрудников организации, а также управления ими и в этом смысле имеет "микроориентацию".

Приведенная таблица отражает то обстоятельство, что наибольшие "микроориентацию" и прикладной характер имеет именно курс "Управление персоналом". Подчеркнем еще раз: в современных условиях функция "управления персоналом" стала в один ряд с такими практическими функциями любой организации, как производство, маркетинг и финансы.

Именно прикладной характер курса "Управление персоналом" обуславливает доминирующее влияние технологий работы с людьми, которые мы будем подробно обсуждать на наших занятиях. Именно поэтому мы будем широко пользоваться фактическими документами, необходимыми для практической деятельности руководителя компании, директора по персоналу, менеджера любого уровня, будем обсуждать и анализировать эти документы.

И наконец, если мы вспомним тему первого занятия, а именно: "Эффективное управление персоналом - мода или реальность?", то, пожалуй, можно сформулировать следующий ответ. Сегодня для подавляющего большинства компаний, по крайней мере в России, - это, скорее, мода. Однако завтра, чтобы выжить в жесткой и жестокой конкурентной борьбе на международном рынке, компаниям придется на деле поворачиваться лицом к людям, персоналу, инвестировать финансовые средства в развитие, совершенствование сотрудников и заниматься внедрением современных методов управления персоналом, обеспечивающих эффективное использование этого архиважного ресурса.

По сути, главная задача менеджера - создать команду, способную приносить прибыль.

Теперь, по завершении первого занятия, мы можем смело утверждать, что ключевое слово в этой фразе не "прибыль", а люди - "команда".

Теперь прошу - задавайте вопросы.

### Брифинг 1

Вопрос: Вы упомянули о месте курса "Управление персоналом" среди других дисциплин согласно классификации Фреда Лютенса. Не могли бы вы сказать несколько слов об "Организационном развитии"? Спасибо.

Ответ: По сути "организационное развитие" - это управление изменениями в организации, тесно связанное с принятием решений. В одной из своих работ Блэк и Маргулис, определяя основные черты "Организационного развития" (ОР), сформулировали следующие положения [16]:

- ОР - это планомерные изменения;
- ОР является системным;
- ОР направлено на совершенствование организации;
- ОР нацелено на организационные процессы;
- ОР направлено на разрешение проблем;
- ОР сконцентрировано на человеческих отношениях.

Вопрос: Скажите, а каковы сегодня перспективы развития туристического бизнеса? Спасибо.

Ответ: Всемирная туристическая организация (WTO) в своем докладе сообщила, что в 2000 г. число туристов в мире возросло на 7,4% и составило 698,3 млн человек, причем по предварительным данным WTO доходы от туризма в 2000 г. превысили уровень в 500 млрд долл. США. WTO прогнозирует, что к 2020 г. ежегодно более 1,56 млрд человек будут путешествовать по свету - это зримое, количественное свидетельство грядущего расцвета отрасли туризма и гостеприимства. Причем, что самое интересное, растет тяга к познавательному отдыху. Есть,



правда, некоторая опасность в том, что такое стремительное развитие туризма может создать проблемы для популярных исторических мест, в частности Европы, куда стремится попасть большинство путешественников. Тем не менее эту опасность надо не только научиться предвидеть, но и учитывать и, соответственно, развивать, расширять бизнес, предоставлять новые услуги и т.п. Так что перспективы очень заманчивые.

И еще пример. В мае 2001 г. информационные агентства сообщили, что чистая прибыль лидера европейской туристической индустрии - немецкой корпорации Preussag AG - в 2000 г. возросла по сравнению с 1999 г. на 20% и составила рекордные 747 млн евро. Об этом говорилось в пресс-релизе, распространенном компанией. Исполнительный директор Михаэль Френцель отметил, что сделан огромный шаг к главной цели - Preussag должна стать самой прибыльной туристической компанией Европы. Он указал, что с приобретением в 2000 г. британской Thomson Travel Group доля европейского туристического рынка, контролируемая Preussag, достигла 70%. М. Френцель заявил, что корпорация намерена расширять свое присутствие на итальянском рынке, для чего она приобрела 10%-ный пакет акций одной из ведущих итальянских туристических компаний - Alpitour, годовой оборот которой составляет около 1 млрд евро. Так что стремительное развитие туристического бизнеса налицо. И последнее. В одном из своих интервью [17] Валерий Квартальнов - ректор Российской международной академии туризма - на вопрос "Какова емкость отечественного рынка специалистов туристского бизнеса?" ответил, что для того чтобы создать нормальный цивилизованный туристический рынок России, необходимо 2 миллиона туристических мест занятости, половина из которых приходится на массовые профессии, а вторая половина - это специалисты и руководители. Однако 175 вузов страны, готовящих специалистов туристической отрасли, обеспечивают лишь малую толику, всего лишь 5%. Это крайне мало. Так что те, кому по душе туристический бизнес, те, кто выбрал одну из специальностей в области туризма и гостеприимства, полагаю, сделали правильный стратегический жизненный выбор.

Вопрос: Вы утверждаете, что в XXI в. типичная компания станет меньше и в ней, соответственно, будет работать все меньше и меньше людей. Но ведь все операции не заменишь роботами и компьютерами. Тогда что вы имеете в виду? Спасибо.

Ответ: В последнее время приобретает чрезвычайную перспективность так называемый аутсорсинг (outsourcing). Смысл его заключается в повышении эффективности функционирования компании путем минимизации затрат. Компания сосредотачивает все усилия на решении ключевых стратегических задач своего основного бизнеса, а рутинные вспомогательные операции передает другим предприятиям, заключая с ними субдоговора на выполнение таких работ, как, например, расчет налогов, обеспечение транспортом, проведение бухгалтерских операций, маркетинга и, конечно же, управление персоналом. Таким образом, компания-заказчик привлекает разнообразные компании-исполнители для решения тех или иных задач на постоянной основе, полностью или частично сокращая собственное соответствующее подразделение, в результате уменьшая общую численность персонала. Вот пример. Широко известная международная фармацевтическая компания ICN практически до середины 2001 г. сотрудничала с юридическим бюро депутата Госдумы России Андрея Макарова, которое по договору аутсорсинга выполняло функции ее юридического отдела. А затем компания привлекла для решения юридических вопросов другую юридическую фирму - Coudert Brothers.

Хочу перечислить сейчас десять самых главных причин аутсорсинга, десять самых главных причин передачи функций [18]:

1. Повысить внимание компании к ее основной деятельности.
2. Получить доступ к услугам мирового класса.
3. Ускорить получение положительных результатов от проведения реинжиниринга.
4. Переложить часть риска на другую компанию.
5. Высвободить ресурсы для других целей.
6. Высвободить фонд основного капитала.
7. Обеспечить поступление наличных средств.
8. Сократить эксплуатационные расходы.
9. Получить доступ к ресурсам, которые не доступны внутри самой компании.
10. Взять под контроль текущую ситуацию.

Вопрос: Вы только что упомянули слово "реинжиниринг". Можно ли дать определение этому понятию? Спасибо.

Ответ: В последнее десятилетие XX в., приблизительно с 1990 г., в моду вошло очередное новое направление менеджмента, а именно: так называемый реинжиниринг бизнес-процессов или BPR (Business Process Reengineering). основоположниками нового течения стали Майкл Хаммер и Джеймс Чампи. Они дали следующее определение: "реинжиниринг - это фундаментальное

переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов, чтобы резко, скачкообразно улучшить решающие показатели деятельности компании, такие как стоимость, качество, обслуживание и темпы" [19]. Кстати, для достижения новых целей компании такой подход с очевидностью предполагает внедрение и всемерное использование современных, наиболее передовых информационных и телекоммуникационных технологий. Смысл реинжиниринга заключается в наиболее полном удовлетворении потребностей клиента.

Хорошо, скажете вы. Но для этого существует, например, методика тотального управления качеством. Верно. Однако эти две стратегии различны. Они взаимодополняют друг друга. В самом деле, управление качеством - децентрализованная инициатива персонала компании, идущая снизу вверх и ориентированная на постепенное усовершенствование текущих процессов, принимаемых за основу, в то время как реинжиниринг предполагает полное разрушение традиционных организационных границ и замену имеющихся процессов, чтобы добиться резкого улучшения деятельности компании. Причем реинжиниринг всегда инициируется централизованно, сверху вниз.

Конечно, новые процессы, возникающие в результате реинжиниринга, имеют отличительные характеристики. По мнению Валерия Тарасова, кандидата технических наук, доцента Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана, к ним относятся: "1) реинтеграция, или горизонтальное сжатие процесса (т.е. несколько операций объединяются в одну), 2) вертикальное сжатие процесса (т.е. исполнители, которым делегирована часть властных полномочий, принимают самостоятельные решения), 3) совмещение или распараллеливание части ранее последовательных работ, 4) уменьшение проверок и управляющих воздействий, 5) минимизация согласований, 6) преобладание смешанного централизованно-децентрализованного подхода. В результате реинжиниринга происходит переход от функциональных подразделений к автономным междисциплинарным рабочим группам, а сама деятельность становится многоплановой, требуя от персонала инициативы и способности принимать самостоятельные решения. Сокращается работа, выполняемая рядовыми менеджерами, меняется ее характер (от контролирующей к тренерской), и, как следствие, уменьшается число менеджеров, а структура предприятий становится все более плоской. Теперь различные члены организации рассматриваются не как шестеренки некоторого механизма, а как узлы сети, осознающие цели системы и развивающие интеллектуальные взаимодействия с другими узлами сети" [20].

Ради справедливости должен заметить, что существует и обратная сторона медали. Взамен революционного реинжиниринга известный американский консультант Пол Страссмен предлагает так называемый метод BPI (Business Process Improvement). Рьяные сторонники реинжиниринга обычно пропускают первый и самый важный шаг - поддержку проводимых изменений в компании со стороны ее сотрудников, со стороны тех, кто знает свой бизнес. В то время как реинжиниринг (BPR) делает ставку на внешних консультантов, BPI ставит своей целью мобилизацию сотрудников компании с тем, чтобы найти такие условия, при которых можно будет создавать новые рабочие места, пусть даже взамен ряда сокращаемых [21].

Что выбрать: BPR или BPI? Решать вам!

Вопрос: На занятии вы упомянули гибкость как одну из черт успешности компании. Что вы имели в виду? Спасибо.

Ответ: Действительно, на занятии я перечислил четыре основных фактора успеха компаний в новом тысячелетии, в том числе и гибкость. Под гибкостью следует понимать приспособляемость компании к изменяющимся условиям среды. Это адаптивная гибкость. Однако гибкостью можно считать и произвольные изменения состояния или поведения системы в результате определенного воздействия на нее. А это уже - нормативная гибкость. Ясно, что существуют некоторые критические значения параметров системы, превышение которых ведет к ее качественной перестройке. И именно это состояние характеризует предел гибкости системы. Поэтому понятию "гибкость" сопутствуют следующие основные признаки: 1) воздействие на систему; 2) изменение свойств или поведения, включая адаптацию; 3) наличие пределов изменения. Совокупность таких признаков позволяет дать следующее определение гибкости: это способность системы, подвергнутой некоторому воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние в пределах, обусловленных критическими значениями параметров системы. Понятию "гибкость" близко по смыслу понятие "управляемость" или "способность к управлению". В самом деле, гибкость предполагает наличие в системе разнообразия возможных событий, явлений, действий, а сущность процесса управления состоит именно в том, чтобы выбрать из этого многообразия какое-либо одно действие или последовательность действий в соответствии с заданной целью [22].

Вопрос: Действительно ли в 2001 г. в Москве состоялась 1 Московская международная туристическая ярмарка? Спасибо.

Ответ: Да, верно. С 16 по 19 мая 2001 г. в Москве проходила 1 Московская международная туристская ярмарка, в которой приняли участие компании, работающие в области туризма, причем как российские, так и зарубежные. Ярмарка была организована по инициативе Комитета по туризму Правительства Москвы. Среди 300 участников ярмарки были представители 25 стран, 35 регионов России, более 200 туристических компаний, 24 предприятия, выпускающих национальную сувенирную продукцию, 21 музей, 33 гостиницы. Говоря вообще, ее основная цель - это развитие интереса к посещению туристических центров нашей России.

Спасибо, на сегодня все.

Приложение 1

Пункт 1.1. Годовой отчет по итогам  
производственно-хозяйственной деятельности

Годовой отчет  
по итогам производственно-хозяйственной деятельности  
за \_\_\_\_ год <5>

-----  
<5> По материалам АО "Сиданко" за 1996 и 1998 гг.

1. Послание Президента акционерам.
2. Отчет о результатах деятельности за \_\_\_\_ г.
  - 2.1. Общие показатели, характеризующие масштабы деятельности (общий доход, чистая прибыль, капитальные вложения, количество акционеров на конец года и т.д.).
  - 2.2. Общая характеристика производственной деятельности в \_\_\_\_ г.
  - 2.3. Общая характеристика коммерческой деятельности в \_\_\_\_ г. (основные рынки сбыта, схемы товарных потоков, конкурентоспособность продукции и т.д.).
  - 2.4. Общая характеристика финансового положения (консолидированные данные по дочерним обществам).
    - 2.4.1. Общая характеристика структуры и источников образования имущества:
      - доля оборотного и необоротного капитала в структуре активов;
      - доля собственных и заемных средств в структуре пассивов;
      - доля кредитов, займов и кредиторской задолженности в структуре совокупных привлеченных средств.
    - 2.4.2. Динамика структуры и источников образования капитала в течение \_\_\_\_ г.
    - 2.4.3. Характеристика основных фондов:
      - доля в имуществе;
      - степень изношенности;
      - степень обновления в течение года.
    - 2.4.4. Характеристика финансовых вложений:
      - доля в имуществе;
      - состав вложений (долго- и краткосрочные);
      - доходность по финансовым вложениям в течение \_\_\_\_ г.
    - 2.4.5. Характеристика дебиторской задолженности:
      - доля в имуществе;
      - характеристика дебиторов, на задолженность которых приходится более 5% общей задолженности;
      - вероятность погашения дебиторской задолженности в течение 1 месяца, в течение 2-х месяцев;
      - характеристика основных мероприятий, принимаемых для увеличения скорости поступления средств от дебиторов.
    - 2.4.6. Характеристика незавершенных капитальных вложений:
      - доля в имуществе;
      - сумма средств, направленных на капитальные вложения в \_\_\_\_ г.;
      - перечень основных незавершенных капитальных вложений с ожидаемыми сроками введения в эксплуатацию.
    - 2.4.7. Характеристика кредиторской задолженности:
      - доля в привлеченных средствах;
      - характеристика кредиторов, на задолженность которым приходится более 5% общей задолженности;
      - возможность погашения кредиторской задолженности в течение 1 месяца, 2 месяцев.

2.5. Общая характеристика финансового положения по центральному холдингу компании.

2.5.1. Общая характеристика структуры и источников образования имущества:

- доля оборотного и необоротного капитала в структуре активов;
- доля собственных и заемных средств в структуре пассивов;
- доля кредитов, займов и кредиторской задолженности в структуре совокупных привлеченных средств.

2.5.2. Динамика структуры и источников образования капитала в течение \_\_\_\_ г.

2.5.3. Характеристика основных фондов:

- доля в имуществе;
- степень изношенности;
- степень обновления в течение года.

2.5.4. Характеристика финансовых вложений:

- доля в имуществе;
- состав вложений (долго- и краткосрочные);
- доходность по финансовым вложениям в течение \_\_\_\_ г.

2.5.5. Характеристика дебиторской задолженности:

- доля в имуществе;
- характеристика дебиторов, на задолженность которых приходится более 5% общей задолженности;
- вероятность погашения дебиторской задолженности в течение 1 месяца, в течение 2-х месяцев;
- характеристика основных мероприятий, принимаемых для увеличения скорости поступления средств от дебиторов.

2.5.6. Характеристика незавершенных капитальных вложений:

- доля в имуществе;
- сумма средств, направленных на капитальные вложения в \_\_\_\_ г.;
- перечень основных незавершенных капитальных вложений с ожидаемыми сроками введения в эксплуатацию.

2.5.7. Характеристика кредиторской задолженности:

- доля в привлеченных средствах;
- характеристика кредиторов, на задолженность которым приходится более 5% общей задолженности;
- возможность погашения кредиторской задолженности в течение 1 месяца, 2 месяцев.

2.5.8. Характеристика финансового состояния:

- анализ ликвидности (коэффициенты):  
общий коэффициент покрытия;  
абсолютная ликвидность;  
срочная ликвидность;  
ликвидность средств в обращении;  
ликвидность при мобилизации средств;
- анализ финансовой устойчивости (коэффициенты):  
уровень собственных средств;  
соотношение заемных и собственных средств;  
обеспечение необоротных активов собственными средствами;  
уровень чистого оборотного капитала;  
соотношение оборотного и необоротного капитала;  
вероятность банкротства;
- анализ деловой активности:  
общая оборачиваемость активов;  
оборотная оборачиваемость основных средств;  
оборотная оборачиваемость материальных оборотных средств;  
оборотная оборачиваемость оборотного капитала;  
оборотная оборачиваемость собственного капитала;  
оборотная оборачиваемость функционирующего капитала;  
рентабельность всех активов по балансовой прибыли;  
рентабельность всех активов по чистой прибыли;  
рентабельность собственного капитала по балансовой прибыли;  
рентабельность инвестиций;  
рентабельность функционирующего капитала.

2.5.9. Характеристика крупных сделок:

- размер сделки;
- направление использования средств;
- целесообразность осуществления сделки.

2.5.10. Характеристика инвестиционной деятельности в \_\_\_ г. и ее перспективы (будущие капиталовложения, описание и возможности основных проектов и т.д.).

2.6. Характеристика мероприятий, осуществленных в \_\_\_ г. для повышения квалификации персонала, а также социальных мероприятий.

2.7. Углубление интеграции и развитие отношений с дочерними предприятиями компании.

2.8. Информация о работе Совета директоров.

3. Основные задачи на \_\_\_ (следующий) год.

#### Список литературы

1. Пророчества нового менеджмента // "iBusiness". 2000. N 4. С. 38.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. 352 с.
4. Банк "Российский кредит". 1995. N 2. С. 1.
5. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. М.: Тандем: ЭКМОС, 1998. 336 с.
6. <http://www.compulenta.ru/news/2001/6/1/13620/print.html>; Martin J. After the Internet: Alien Intelligence. Washington: Capital Press, 2000. 479 p.
7. <http://www.inesnet.org/>; Большаков З.А. Организационная архитектура Microsoft // Экономические стратегии. 2000. Март - апрель.
8. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. 480 с.
9. PC WEEK/RE. 2000. N 33.
10. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей: Пер. с англ. М.: Дело, 1996. 416 с.
11. Адамс С. Принцип Дилберта / Пер. с англ. Е.Г. Гендель. Минск: ООО "Попурри", 1999. 336 с.
12. Tapscott D., Caston A. Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology. N.Y.: McGraw-Hill, 1993. 337 p.
13. Зюскинд П. Контрабас: Пьеса / Пер. с нем. Н.С. Литвинец. СПб.: Азбука, 2000. 128 с.
14. Федюлин А.А. Становление и развитие системы социального партнерства в России. М.: Галерея, 1999. 320 с.
15. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие: Пер. с англ. М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. 272 с.
16. Black S., Margulies N. An Ideological Perspective on Participation: A Case for Integration // Journal of Organizational Change Management. 1989. Vol. 2. N 1.
17. Управление персоналом. 2000. N 5.
18. <http://www.consulting.ru/>; Баррет Р. Успешный аутсорсинг - это шаг в правильном направлении.
19. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. 332 с.
20. <http://www.ptpu.ru/>; Тарасов В. Тектология А. Богданова и неоклассическая теория организаций - предвестники эры реинжиниринга / Проблемы теории и практики управления. 1998. N 4.
21. <http://www.officemag.kiev.ua/rus/archive/03-2000/index.html>: Фокус-покус реинжиниринга.
22. <http://www.ptpu.ru/default.asp>; Белый М., Приходько В. К вопросу о гибкости организаций органического типа // Проблемы теории и практики управления. 1998. N 4.

#### **День второй. ТЕМА ЗАНЯТИЯ: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ. РАЗМЫШЛЕНИЯ О МАНИФЕСТЕ ИЛИ КОДЕКСЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

##### План занятия:

- 2.1. О возникновении корпоративной культуры.
- 2.2. Общие признаки организаций.
- 2.3. Корпоративная культура.
- 2.4. Формальная и неформальная системы ценностей организации.
- 2.5. Последовательность работ по поддержанию корпоративной культуры.
- 2.6. Миссия организации.
- 2.7. Этапы стратегического планирования.

Центральный вопрос второго занятия - это корпоративная культура. Что понимается под корпоративной культурой? Как она формируется? Как изменяется? И можно ли ее изменить? Если да, то как надо действовать? Что делать? Возникает очень много вопросов. Но обо всем по порядку.

## 2.1. О возникновении корпоративной культуры

Однажды в голове у человека (назовем его основателем компании) возникает идея открыть свое дело.

Сначала эта идея подкреплена интуитивной уверенностью человека в том, что он до сих пор, прилагая больше или меньше усилий, всегда добивался поставленных целей. Кроме того, конечно же, к этой возникшей идее человек приходит не спонтанно, а с багажом знаний, предыдущим опытом, возможно, нажитым капиталом, связями, осознанным желанием и т.п. Кстати, очень часто на Западе свое дело открывают, например, инженеры, сделав открытие или изобретение и оставляя компанию, в которой они работали долгие годы, адвокаты или врачи, добившись определенной известности, компьютерные гении, бросив тяжелый "хакерский" труд. Примеров и не счесть. У нас, как вы знаете, одно время бурно расцветали торговые фирмы, биржи, затем банки, страховые компании, аудиторские и адвокатские бюро, наконец, рекрутинговые и консалтинговые агентства. Развивалось малое предпринимательство, часть из которого впоследствии становилась большим.

Наконец, поразмыслив, основатель понимает, что один в поле не воин. И начинает вспоминать старых товарищей и друзей, искать единомышленников, тем самым пытаясь создать костяк будущей организации. Заметьте, он ищет людей, которые разделяют его взгляды, ценности, его отношение к задуманному делу. С другой стороны, получившие предложение о сотрудничестве ближайшие сподвижники основателя тоже оценивают его идею, решают, стоит ли тратить свое время, усилия, деньги, эмоции на реализацию идеи основателя. И тоже делают свой выбор. И если ответ оказывается положительным, если они все-таки разделяют идею основателя, его мировоззрение, цели, если их устраивают открывающиеся перспективы, то тогда образуется некая инициативная группа, или, если хотите, как говорит Фред Лютенс, "базовая группа" [1].

Что же происходит дальше? Члены этой базовой группы начинают создавать организацию, то есть объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей.

## 2.2. Общие признаки организаций

Давайте перечислим признаки любых организаций [2]:

- наличие цели деятельности;
- наличие организационной структуры (существование устойчивых связей между членами организации);
- наличие организационной культуры (существование правил, определяющих порядок взаимоотношений между сотрудниками);
- постоянное взаимодействие с окружающей средой;
- использование ресурсов для достижения целей.

Итак, члены базовой группы начинают регистрировать организацию в соответствующих государственных органах, выбирать и арендовать помещения под офис, производство, получать необходимые для работы лицензии, патенты, открывать счета в банках, изыскивать финансовые средства, закупать оборудование, сырье, становиться на учет в налоговых органах и внебюджетных фондах, разрабатывать и проводить рекламные акции и т.п. И главное, начинают набирать сотрудников, привлекать извне новых людей для совместной работы в организации. Кстати, каждый из этих новых привлеченных людей несет свою, выпестованную всей предыдущей жизнью, начиная со дня появления на свет, уникальную систему ценностей, взглядов и убеждений. Свое видение "что такое хорошо, и что такое плохо".

Именно в этот самый момент и начинают формироваться история организации, ее корпоративная культура.

Что же все-таки такое корпоративная культура?

## 2.3. Корпоративная культура

Дж. Эванс и Б. Бергман дают следующее определение корпоративной культуры: "Это понятие включает единую систему ценностей, норм и правил деятельности, передаваемую сотрудникам, которые должны ее соблюдать. Сюда входят:

- временные понятия (ориентация фирмы на кратко- или долгосрочную перспективу);
- гибкость рабочей среды (требования к внешнему виду, возможность отходить от правил, официальность в отношениях с подчиненными и т.д.);

- использование централизованной/децентрализованной структуры управления (какое влияние на принимаемые решения оказывают руководители среднего уровня);
- уровень неформальных контактов (свободно ли обращаются сотрудники друг с другом);
- использование для выдвижения кандидатов из собственной организации (пользуются ли сотрудники фирмы преимуществами при заполнении открывающихся вакансий)" [3].

А вот Эдгар Шайн определяет корпоративную культуру как "совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам" [4].

Джоан Мартин пишет так: "Когда люди вступают в непосредственное взаимодействие с организацией, они сталкиваются с принятыми в ней манерой одеваться, рассказами сотрудников о том, что происходит в организации, установленными правилами и практикой работы, общепринятыми нормами поведения, традициями, заданиями, системой оплаты, жаргоном и шутками, которые понятны только членам организации, и т.д. Эти составные элементы и являются проявлениями организационной культуры... У разных людей, попавших в условия определенной культуры, их собственное восприятие, воспоминания, убеждения и практический опыт оказываются различными, поэтому и их понимание даже одного и того же проявления культуры может не совпадать. Картина или совокупность этих интерпретаций, а также способы их претворения в жизнь и составляют культуру" [5].

Давайте запомним следующее определение.

Корпоративная культура - это совокупность основных убеждений, которые передаются всем поступившим на работу сотрудникам как правильные: способ восприятия происходящего, образ мышления и повседневные действия [1].

Итак, корпоративная культура создается суммой писаных и неписаных законов и обычаев коллектива. Кстати, многие элементы культуры коллектива могут и не быть сформулированы в виде четкого правила, наставления, инструкции, а передаваться через эмоционально окрашенные примеры - прецеденты, истории об основателях, достигших успеха, или, наоборот, потерпевших неудачу членах коллектива, анекдоты, шутки, общий фольклор и т.п.

Теперь давайте вслед за Ф. Лютенсом выделим основные характеристики корпоративной культуры.

### 2.3.1. Характеристики корпоративной культуры

1. Наблюдаемые регулярные формы поведения. Когда члены организации взаимодействуют друг с другом, они прибегают к общему языку, терминологии, а также ритуалам для проявления уважения или демонстрации приемлемого поведения. Вспомните, например, характерные приседания и возглас "Кю" из кинофильма "Кин-дза-дза".

2. Нормы. Существующие стандарты поведения определяют отношение к работе, во многих организациях они сводятся к формуле "Не надо работать слишком много и не надо работать слишком мало" или, например, "Работа - не волк, в лес не убежит".

3. Доминирующие ценности. Ожидается, что основные ценности, которых придерживается организация, должны разделять и ее члены. Типичными примерами могут служить высокое качество продукции, редкие прогулы, а также высокая производительность труда.

4. Философия. Организацией выработана политика, отражающая ее убеждения о том, как надлежит обращаться с сотрудниками и/или клиентами компании.

5. Правила. В организациях имеются жесткие правила поведения. Вновь принятые на работу сотрудники должны их усвоить, чтобы стать полноправными членами организации.

6. Организационный климат. Это то общее ощущение, которое создается физической организацией пространства, стилем общения сотрудников между собой и формой поведения сотрудников по отношению к клиентам и другим посторонним лицам [1].

Если говорить, например, о философии компании, то приведу следующий пример из моей практики. Однажды, нанимая на работу операционисток в частный коммерческий банк, мы строго придерживались принципа не нанимать кандидатов, ранее работавших в системе Сберегательного банка России, или, вернее, в бывших Сберегательных кассах СССР. Оказалось, что значительно эффективнее и дешевле будет обучить операционной работе кандидатов, совершенно не знакомых с этой деятельностью, нежели изменять или даже искоренять, если это вообще возможно, устойчивые стереотипы и модели общения с клиентами, с населением, сложившиеся у работников сберкасс в советское время. Надеюсь, не надо напоминать, что образцом поведения большинства сотрудников сберкасс был не декларируемый лозунг, сплошь и рядом висевший на стенах, что "Клиент - всегда прав!", а злобный взгляд и отчаянный крик души "Как вы мне все надоели. Ходят тут, работать не дают, мешают только!".

Или вот еще один пример, касающийся теперь уже доминирующих ценностей. Однажды ко мне пришла устраиваться на работу девушка, ранее работавшая менеджером в одной из риелторских фирм в Москве. Фирма занималась в том числе и покупкой-продажей частных квартир. На стандартный вопрос при трудоустройстве о том, какова же истинная причина ее увольнения с предыдущего места работы, девушка ответила: "Я не смогла обманывать людей, стариков и старушек, мало понимающих в тонкостях нашего бизнеса и всецело доверяющих мне! Я не смогла смотреть им в глаза, зная, что фирма облапошивает, обманывает их!". Ценности, исповедуемые этой девушкой, вошли в явное противоречие с корпоративной культурой, сложившейся в риелтерской компании. Результат очевиден. Это - выдавливание, вытеснение, увольнение людей, ее не разделяющих.

### 2.3.2. Развитие корпоративной культуры

Исходя из изложенного выше корпоративная культура может быть охарактеризована как система ценностей и нормативов, которые разделяются членами одной организации и оказывают значительное влияние на их поведение.

Должен заметить, что корпоративная культура начинает складываться в любой стабилизировавшейся группе независимо от желания ее членов, определяя характер отношения организации, например, к предпринимательскому риску, проблеме качества предоставляемых услуг, клиентам и служащим, успехам и неудачам в работе.

Мы уже обсудили, что корпоративная культура обычно закладывается, по сути, основателем компании или впоследствии - успешным нанятым генеральным директором, генеральным менеджером компании, иногда группой топ-менеджеров.

Однако для того чтобы эффективно управлять компанией, необходимо позаботиться о мероприятиях, направленных на прочное усвоение сотрудниками основных ценностей компании. И в этом смысле мы будем говорить о развитии или поддержании корпоративной культуры.

Какие же плюсы может получить компания при правильном подходе к разработке поддержания корпоративной культуры?

Перечислим их:

- 1) четкое понимание стратегической программы деятельности компании;
- 2) понимание приоритетов продвижения на рынке;
- 3) принятие приоритетов организации;
- 4) стабильность положения кадров;
- 5) высокий уровень управления;
- 6) понятная система управления;
- 7) понятная система взаимодействия;
- 8) четкость движения информационных потоков;
- 9) определенность в кадровой политике;
- 10) повышение дисциплины в компании;
- 11) четкая система реализации решений, принимаемых руководством;
- 12) четкость в определении функциональных обязанностей сотрудников;
- 13) повышение эффективности труда.

Основным смыслом внедрения, поддержания и развития корпоративной культуры является приобретение руководством механизмов воздействия на персонал. При этом руководство организации получает продуктивные методы управления коллективом.

Для решения этой и других задач, вытекающих из нее, необходимо построение ясной и понятной системы отношений, которая бы отвечала всем необходимым критериям ценностей, правил и норм, существующих в компании.

### 2.4. Формальная и неформальная системы ценностей организации

Идеологию компании можно разделить на два больших сегмента.

Формальная система ценностей связана с нормами и правилами как комплексом инструкций и положений, внесенных высшим руководством через приказы и нормативные документы. Неформальная система - это неформальные правила и нормы общения и взаимодействия сотрудников, как внутри, так и вне компании.

В единую систему формальных ценностей и норм входят:

- 1) разработка единой корпоративной политики, разработка стратегических целей, способов достижения и публичная их декларация;
- 2) декларирование ближайших планов развития компании;
- 3) формирование единой структуры управления компанией (органов управления);
- 4) внедрение четких правил и инструкций;



- 5) определение комплексов знаний, умений и навыков, необходимых для работы в организации (см. п. 2.2, по материалам "Инкомбанка");
- 6) оценка (аттестация) сотрудников;
- 7) введение понятных сотрудникам способов воздействия на людей (единой формы наказаний и поощрений);
- 8) разработка требований к внешнему виду;
- 9) разработка, печать и распространение буклетов, календарей, сувенирной продукции;
- 10) прохождение сотрудниками тренингов и семинаров с целью повышения профессионального уровня;
- 11) выпуск периодического печатного или электронного издания - вестника новостей компании и т.п.

В систему неформальных правил и норм входит:

- 1) определение уровня официальности/неофициальности взаимоотношений сотрудников;
- 2) мифы и истории об основателе или основателях компании;
- 3) определенные традиции и ритуалы;
- 4) шутки, общий корпоративный фольклор;
- 5) определенный "код" выхода из кризисных ситуаций;
- 6) система "рождения" патриотизма (через определенные идеологические формы);
- 7) стиль общения (в частности, форма обращений);
- 8) форма индивидуальных бесед с людьми;
- 9) мотивационное влияние через семью, декларация корпоративных ценностей и норм отношений перед женами и мужьями сотрудников;
- 10) доски объявлений с поздравлениями и новостями;
- 11) ежегодное награждение лучших сотрудников компании;
- 12) знаки внимания конкретным людям (для ощущения нужности, ценности и необходимости), поздравления;
- 13) форма взаимодействия подчиненных и руководителей;
- 14) организация спортивных мероприятий и т.п.

Таким образом, чтобы создать, или, вернее, развивать и поддерживать корпоративную культуру, необходимо прежде всего понимание руководством компании того, какой оно, руководство, хочет видеть компанию в будущем, какова миссия компании и как она будет влиять на развитие как компании, так и страны в целом. И вот тогда хорошо усвоенная сотрудником, особенно вновь поступившим на работу в компанию, корпоративная культура в сочетании с элементарным здравым смыслом и простыми стимулами позволит сотруднику ориентироваться в большинстве возникающих ситуаций, что с успехом заменяет или делает ненужными массу специальных инструкций, разъяснений, указаний и т.п. по тем или иным частным вопросам.

## 2.5. Последовательность работ по поддержанию корпоративной культуры

Этап 1. Создание кодекса профессиональных и этических норм.

Кодекс включает в себя систематизированный свод законов и правил, регулирующих взаимоотношения сотрудников компании друг с другом и их действия в определенных ситуациях.

Вот основные разделы такого кодекса <6>:

1. Общие положения корпоративной идеологии.
2. История возникновения и развития компании.
3. Что ценит и ожидает компания от своих сотрудников (см. п. 2.2, по материалам "Инкомбанка").
4. Обязательства компании перед сотрудниками (см. п. 2.1, по материалам "Инкомбанка").
5. Протокол бизнес-норм.
  - 5.1. Общение сотрудников.
  - 5.2. Внешний вид сотрудников.
  - 5.3. Этические нормы общения с клиентами.
  - 5.4. Поведение в публичных местах и с представителями средств массовой информации.
  - 5.5. Протокол совещаний.
  - 5.6. Система коммуникативной безопасности в компании (включая типы информации, не подлежащей разглашению).
6. Ритуалы и традиции.
  - 6.1. Ритуал посвящения.
  - 6.2. Этапы роста сотрудников компании.
  - 6.3. Поощрения и взыскания.
  - 6.4. Тренинги, семинары, конференции.
  - 6.5. Вечера отдыха.

7. Заключение.

8. Приложение (основные принципы деятельности персонала компании).

<6> Такой "Кодекс этических норм, корпоративных стандартов и традиций" создан сотрудниками агентства "Михайлов и Партнеры" - Группой развития общественных связей и автором (при тесном взаимодействии и сотрудничестве) для ОАО "Юниверс-Холдинг".

Этап 2. Разработка проекта корпоративной культуры.

- Формирование системы ценностей:

систематизация уже существующих и привнесение новых ценностей;

создание корпоративного герба, где каждый символ имеет свой определенный смысл.

- Обеспечение информированности:

публичные встречи с руководителями;

семинары для первых лиц компании;

внутреннее информационное издание о достижениях компании, сотрудников и их семей;

совместные выезды на отдых.

- Обеспечение уверенности в будущем:

декларация возможности служебного роста;

создание элиты;

делегирование полномочий;

доверие к людям и друг к другу;

возможность быть услышанным;

создание сильных обратных связей в коллективе.

- Формирование кадрового корпуса:

аттестация сотрудников;

развитие (обучение) персонала компании.

- Формирование специфического "фирменного" менталитета.

- Создание механизмов поддержания корпоративной культуры.

Этап 3. Внедрение корпоративной культуры.

- Распространение единой идеологии в компании и в ее филиалах.

- Совместные семинары первых лиц компании и директоров региональных организаций (возможен выезд за рубеж).

- Создание клуба для первых лиц, среднего управленческого персонала компании и их семей.

- Организация конкурсов для детей сотрудников компании.

- Организация процедуры посвящения при вхождении в коллектив новых сотрудников.

Итак, эти три этапа позволяют не только поддерживать, но и подчас изменять сложившуюся в компании корпоративную культуру, что является, правда, весьма и весьма непростым, но вовсе не безнадежным делом.

Теперь позвольте небольшой исторический экскурс и историческую аналогию. В 1872 г. Карл Маркс и Фридрих Энгельс в предисловии к немецкому изданию 1872 г. "Манифеста коммунистической партии" писали, что им поручено "выработать развернутую теоретическую и практическую программу" [6]. И далее: "Манифест" является историческим документом, изменить который мы уже не считаем себя вправе". Кстати, совсем недавно первый экземпляр этого манифеста, его оригинал, был продан на аукционе за 195 тысяч немецких марок.

Давайте обсудим отмеченные выше два тезиса применительно к кадровому бизнесу. Речь мы ведем, естественно, о корпоративной культуре и о "Кодексе этических норм, корпоративных стандартов и традиций...". По сути, о манифесте организации, или, если хотите, о ее "Конституции". То есть о декларации своей миссии, изложении целей, задач, способах достижения целей. И главное, о взаимодействии организации со своими трудовыми ресурсами, своим персоналом. И, конечно же, с внешним миром, внешней средой.

Нередко в спорах на конференциях или в частных беседах меня упрекают в том, что, дескать, неужели корпоративная культура так важна, что вы ставите ее во главу угла кадрового бизнеса организации? Вот и на наших занятиях этот вопрос вынесен для обсуждения не в один из последних дней, как обычно, а в один из первых!

Мой ответ следующий. Что есть корпоративные правила? "Это - фундамент бизнеса, основание пирамиды управления человеческими ресурсами", - скажут одни. "Нет, это апофеоз управления человеческими ресурсами, и, следовательно, вершина пирамиды", - возразят другие. На самом деле эти споры напоминают борьбу остроконечников и тупоконечников из знаменитого романа "Путешествие Гулливера" Джонатана Свифта [7]. На мой взгляд, правы обе стороны. Это та уникальная ситуация, когда пирамида (или конус, как угодно) устойчива в обоих положениях: и на основании, и на вершине. Геометрический нонсенс? Нет. И вспомнив юлу или волчок (и физику), мы успокаиваемся. Вывод - правы и фундаменталисты, и остроконечники. Если говорить

о системе построения нормативной базы управления человеческими ресурсами, то мне больше импонирует та, в основе которой лежит "Кодекс этических норм...". Ведь в идеальном случае так и должно происходить. Я уже говорил, что несколько единомышленников, собравшись и решив начать бизнес, создать компанию, фирму, договариваются о способах ведения бизнеса, о правилах взаимоотношений и т.п. Иногда даже облекая слова в некий договор о намерениях или кодекс. Конечно же, по мере роста и развития компании, а также с учетом внешних факторов, изменения рыночных условий этот договор неминуемо претерпевает изменения. Кадровый кодекс не есть догматичная, застывшая конструкция. Это зеркальное отражение условий жизни, как внутри, так и вне организации, в данное конкретное время.

Кодекс вводится в действие приказом по организации. Таким образом, на мой взгляд, он является фундаментом нормативно-правовой базы кадрового бизнеса организации.

Последний раздел кодекса, "Приложение", включает в себя, по сути, все направления кадрового бизнеса, а именно:

- права и обязанности сотрудников;
- рабочее время и время отдыха;
- командирование, перевод на новое место работы;
- отпуск;
- корпоративную поддержку;
- прием на работу;
- заработную плату и материальное стимулирование труда сотрудников;
- социальные программы;
- аттестацию;
- рост карьеры сотрудников компании;
- обучение сотрудников;
- увольнение.

Эти и некоторые другие положения являются надстройкой над "Кодексом этических норм...". Будучи подкрепленными конкретными нормативными документами они создают в единстве стройную систему управления человеческими ресурсами в современной организации независимо от конкретного профиля ее деятельности, сферы бизнеса.

И еще одно замечание. Обычно кодекс открывается обращением руководителя организации как к сотрудникам, так и в принципе к вновь набираемым кандидатам, клиентам, партнерам и т.д. И при этом уместна формулировка миссии компании.

## 2.6. Миссия организации

Давайте остановимся на следующем определении.

Миссия организации - это основная цель организации, четко выраженная причина ее существования [8].

Миссия организации отражает тот факт, какой мы хотим видеть организацию по отношению к клиентам, партнерам, акционерам, сотрудникам. Она отвечает на вопрос: зачем существует данная организация? В миссии организации пишутся красивые слова [9]. Насколько эти слова соотносятся с реальностью, важно не столько для имиджа компании, сколько для ее выживания в жестком мире бизнеса.

Итак, миссия - это ориентир для принятия решений.

Теперь, однако, возникает вопрос: а как сформулировать миссию компании? Что требуется для ее создания, написания?

Составные части миссии организации. Выступая на одном из семинаров кадрового клуба в Москве в августе 1997 г., вице-президент американской консалтинговой фирмы Texas Consulting & Applied Research Грегори Райтер сформулировал их следующим образом [9]:

- 1) контингент клиентов вашей компании;
- 2) предоставляемые вашей компанией продукты и услуги;
- 3) ваши области деятельности и рынки;
- 4) ваши заботы о технологии;
- 5) ваши обязательства по стабильности, выживанию и возможности роста компании;
- 6) философия вашего бизнеса;
- 7) ваша концепция управления и преимущества вашей организации по сравнению с конкурентами;
- 8) ваша забота об общественном лице, имидже компании;
- 9) ваши заботы о персонале (см. п. 2.1).

Примеры миссий организаций. Миссия компании "Мобильные Телесистемы" [10]: "Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал - на работе и дома.

Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании".

Миссия корпорации Hewlett-Packard [2]: "Компания должна постоянно увеличивать объем продаж и размер прибыли, компания должна получать прибыль за счет технологических нововведений, компания должна по достоинству оценивать и справедливо вознаграждать вклад каждого сотрудника и уважать его индивидуальное достоинство, компания должна действовать как ответственный член общества".

Миссия компании Johnson & Johnson [2]: "Прежде всего мы несем ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, перед матерями и отцами и вообще перед всеми, кто пользуется нашими изделиями. Все, что мы делаем для удовлетворения их нужд и запросов, мы должны делать с отличным качеством. Мы постоянно стремимся к снижению себестоимости нашей продукции, что позволяет удерживать цены на приемлемом уровне. Заказы покупателей должны выполняться быстро и аккуратно. Наши поставщики и агенты системы сбыта должны иметь возможность получать честно заработанную ими прибыль.

Мы несем ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают на нас во всем мире. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство и отмечать их заслуги. Следует сделать так, чтобы на своей работе они чувствовали себя уверенно. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда должны обеспечивать чистоту, порядок и безопасность. Мы должны делать все возможное, чтобы служебные обязанности наших сотрудников не вступали в конфликт с их семейными обязательствами. Служащие должны, не стесняясь, выступать с предложениями и жалобами. Все должны находиться в равном положении и в смысле получения работы, повышения квалификации и продвижения по службе для тех, кто это заслужил. Мы обязаны следить за тем, чтобы руководители были компетентными, а их решения - справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность перед народом страны, в которой мы живем, а также перед народами всего мира. Мы обязаны быть примерными гражданами - способствовать добрым начинаниям, заниматься благотворительностью, честно платить причитающиеся налоги. Наш долг - поощрять общественную инициативу, стремиться к улучшению системы здравоохранения и просвещения. Мы должны поддерживать в образцовом порядке нашу собственность, заботиться об охране окружающей среды и природных ресурсов.

И наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить соответствующую прибыль. Мы обязаны стремиться к внедрению новых идей. Следует всемерно развивать научно-исследовательскую работу, использовать передовую технологию, исправлять допущенные ошибки. Нужно приобретать новейшее оборудование, строить новые корпуса, выпускать новые изделия. На случай неблагоприятных обстоятельств надлежит заранее создавать резервы. Если мы будем действовать таким образом, наши акционеры будут получать ощутимую прибыль со своих капиталов".

Миссия Ассоциации Содействия Туристским Технологям [11]: "Человечество вступает в эру Информационной Цивилизации... В ближайшие десятилетия компьютеры и сети станут основным инструментом бизнеса и готовность той или иной компании к переходу на высокие технологии станет критерием развития и залогом конкурентоспособности.

Не секрет, что качество туристского обслуживания прежде всего зависит от отлаженности и четкости отношений между профессиональными участниками турбизнеса. Если в цепочке турагент - туроператор - перевозчик - принимающий оператор - отель возникает сбой, то, как правило, прежде всего страдает турист.

И понятно, что клиент уже никогда не будет заказывать тур через турагента или туроператора, который не обеспечил достаточного сервиса. Уровень конкуренции в турбизнесе достаточно высок, это значит, что клиент (турист) уйдет в другую фирму, причем, еще раз повторим, в подавляющем большинстве случаев основная причина - издержки информационного обмена.

Казалось бы, все просто - необходимо наладить нормальную связь с партнерами, учет и ведение сделок в офисе, и все будет нормально, но... Любой инструмент бизнеса требует минимального профессионализма, и, в частности, тот же компьютер можно использовать как печатную машинку, а можно (при соответствующих навыках и программах) - как основное средство управления делами.

Кроме того, руководителям компаний не всегда очевидно, что затраты на компьютерное оборудование и программное обеспечение экономически оправданы, начинается борьба за минимальную цену, в жертву приносятся качество и функциональность. В итоге - сбои, проблемы и всеобщее недоверие и боязнь компьютерной техники.

Наша Ассоциация призвана объединить ведущих разработчиков и популяризаторов информационных технологий, чтобы совместными усилиями подготовить участников туррынка к внедрению и эффективному использованию современных средств ведения бизнеса.

Для достижения этой цели мы намерены вести следующую деятельность:

1. Проводить для сотрудников турфирм семинары и занятия, повышающие их профессиональные навыки и расширяющие их технический кругозор.
2. Выполнять исследования российского рынка туризма и публиковать результаты. Цель: оповещение руководителей и стратегов туристских компаний о тенденциях развития рынка.
3. Вырабатывать единые стандарты на программное обеспечение и другие средства автоматизации турофиса.
4. Проводить конференции, посвященные проблемам и перспективам автоматизации турбизнеса.
5. Консультировать участников Ассоциации по вопросам автоматизации и электронных коммуникаций" <7>.

<7> На сайте <http://www.intourist.ru/> в качестве демонстрационного примера приведен образец турагентского договора.

Перечень миссий можно многократно продолжить. Однако мы на этом остановимся, а желающие могут покопаться в литературе, заглянуть на сайты ведущих компаний в Интернете или прочитать Приложение 2.3. Замечу, что большинство ведущих компаний неукоснительно формулируют свою миссию, и это явный признак серьезной работы таких компаний, в том числе и с человеческими ресурсами.

Миссия есть часть стратегического планирования, стратегического управления. Кстати, один из основоположников менеджмента Питер Друкер подчеркивал, что стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим настоящих решений.

## 2.7. Этапы стратегического планирования

Давайте шаг за шагом проанализируем этапы стратегического планирования (рис. 2.1).

### Этапы стратегического планирования

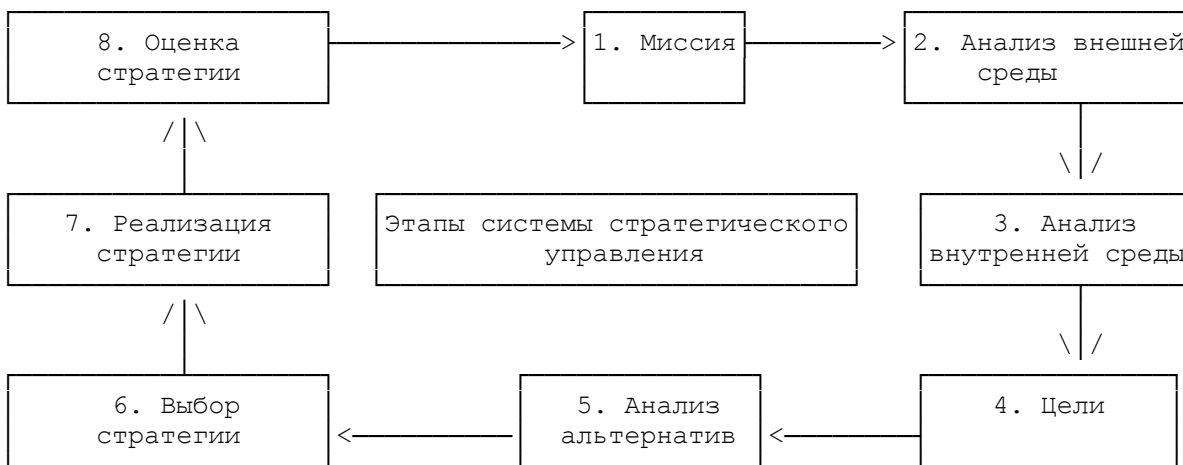


Рис. 2.1

1 этап. Формулировка миссии организации. Подчеркну здесь только то, что если вы спросите руководителей различных компаний: "А в чем состоит миссия вашей компании? В чем состоит основная цель ее существования?", то большинство без запинки ответит "Прибыль!" или "Получение прибыли!". Не преуменьшая роли этой важнейшей для компании цели, именно важнейшей цели, я призываю задуматься и ответить на вопрос: а возможно ли получение прибыли без удовлетворения потребностей клиентов компании? Конечно же, нет. Поэтому миссия - это, по сути, то, какой вы как руководители хотите видеть вашу компанию по отношению к клиентам, владельцам и персоналу. И если вы стремитесь исполнить предначертанную миссию компании, достигнуть высокой декларируемой цели, то есть цели с большой буквы, то прибыль сама собой вам обеспечена.

2 этап. Анализ внешней среды. На втором этапе проводится анализ внешних факторов, влияющих на жизнь компании и, соответственно, на систему управления, систему планирования. Вот они (рис. 2.2):

- 1) экономические факторы (темпы инфляции, уровень безработицы, налоговые ставки, курсы валют и пр.);
- 2) рыночные факторы (уровень конкуренции, жизненные циклы товаров и услуг, демографическая ситуация и пр.);
- 3) политические факторы (изменение законодательства, системы тарифов, политического расклада сил, лоббирование и пр.);
- 4) культурные факторы (ценности, нравы, верования, отношение к бизнесу и пр.);
- 5) технологические факторы (изменения в технологиях, применение компьютеров и пр.);
- 6) социальные факторы (рождаемость, обеспеченность жильем и пр.);
- 7) ресурсные факторы (материальные, финансовые, трудовые ресурсы и пр.).

Внешние факторы, влияющие на компанию

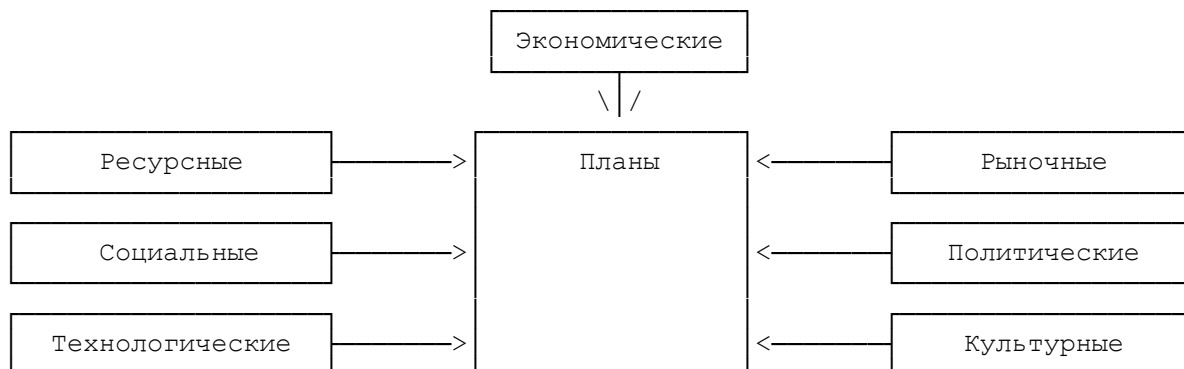


Рис. 2.2

На этом этапе прежде всего проводятся мониторинг внешней среды, отслеживание происходящих изменений, сбор информации, а затем исследование так называемых возможностей и угроз, связанных с указанными внешними факторами, т.е. дается ответ на вопрос: что представляет собой каждый фактор? Угрозу для жизнедеятельности компании? Или новую возможность для расширения бизнеса? Подчеркну: угрозу или возможность?

3 этап. Анализ внутренней среды. Проводится анализ внутренних факторов, влияющих на систему планирования. Перечислим области их воздействия. Вот они (рис. 2.3): производство; маркетинг; финансы; персонал; культура; организация (структура).

Внутренние факторы, влияющие на компанию

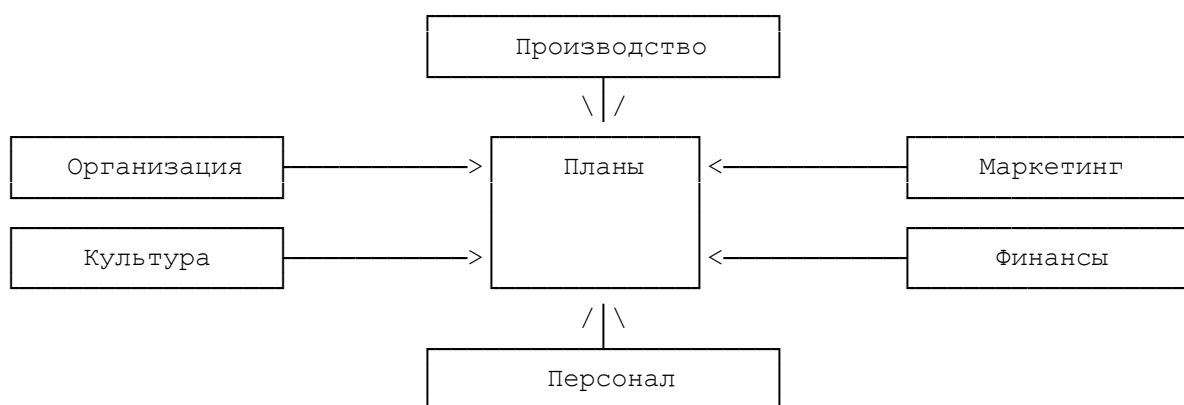


Рис. 2.3

На этом этапе также прежде всего проводится сбор информации, а затем исследование так называемых сильных и слабых сторон организации, связанных с указанными внутренними факторами. То есть даются ответы на вопросы: каковы сильные и каковы слабые стороны компании?

Итак, по окончании этих этапов мы дали ответ на вопрос "Где была?" или "Где есть?", т.е. где находилась или находится организация?

4 этап. Формулировка целей организации. На этом этапе формулируются общие цели компании. Должен заметить, правда, что сколько организаций, столько и разновидностей общих целей. Однако подавляющее большинство организаций формулирует, например, такие показатели-цели, как объем прибыли, объем продаж, коэффициенты ликвидности и финансирования, рентабельность продаж и активов и т. п.

Могут быть и устанавливаются обычно также цели и по численности персонала, оптимизации организационной структуры, захвату доли рынка, расширению ассортимента продукции и услуг. И еще многие и многие другие, повторяю, специфические и уникальные для каждой отдельной компании общие цели. Главное, что эти цели должны обладать некоторыми обязательными характеристиками. Они должны соответствовать так называемым SMART-критериям, а именно: цели должны быть конкретными (specific), измеримыми (measurable), достижимыми (achievable), относящимися к делу (relevant), ориентированными во времени (timed). И, конечно же, взаимно непротиворечивыми или взаимно поддерживающими друг друга [8].

Итак, по окончании этого этапа мы дали ответ на вопрос "Где будет?", то есть где будет находиться организация?

5 этап. Анализ альтернатив. На пятом этапе, наконец, мы вплотную приблизились к пику, венцу или, если хотите, апофеозу стратегического планирования, а именно: к разработке матрицы SWOT-анализа, имеющей размер 2 x 2 (рис. 2.4). SWOT - это аббревиатура слов: сила (strength), слабость (weakness), возможность (opportunity) и угроза (threat).

Матрица SWOT-анализа

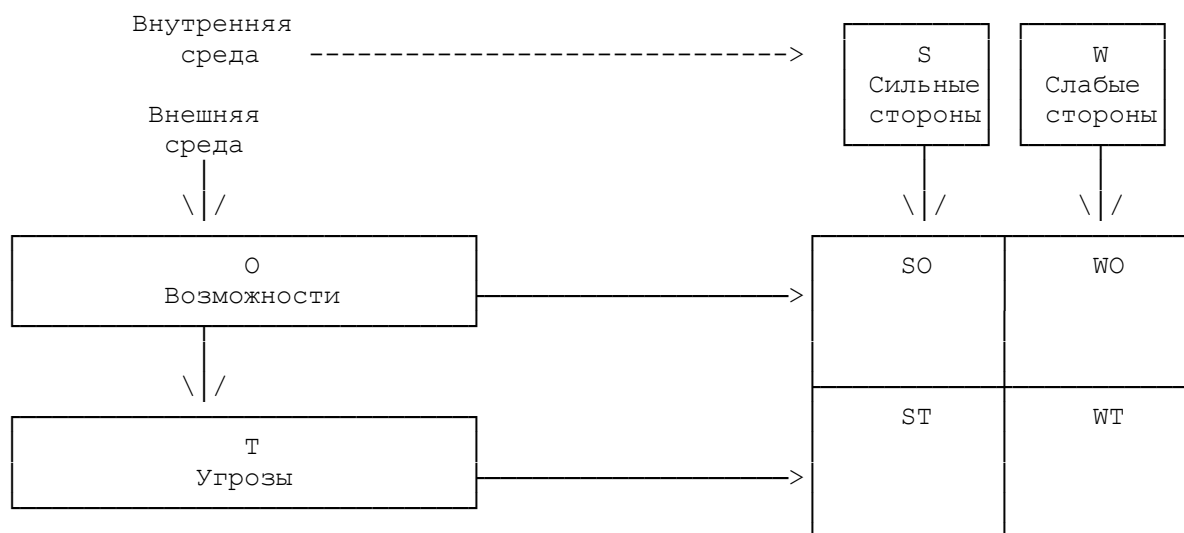


Рис. 2.4

Здесь в квадранте SO формулируются планы-мероприятия, которые компания должна осуществить, чтобы использовать свои сильные стороны для увеличения представившихся внешних возможностей, в квадранте WO - планы-мероприятия, которые компания должна осуществить, чтобы использовать представившиеся внешние возможности для компенсации или преодоления своих слабых сторон, в квадранте ST формулируются планы-мероприятия, которые компания должна осуществить, чтобы использовать свои сильные стороны с целью избежания возникших внешних угроз, а в квадранте WT - планы-мероприятия, которые компания должна осуществить, чтобы минимизировать свои слабые стороны с целью избежания возникших внешних угроз. Замечу, что во всех квадрантах необходимо шаг за шагом, последовательно нумеруя, перечислить все сформулированные планы-мероприятия. Как, впрочем, и в отмеченных на рисунке кругах, также последовательно перечисляются и нумеруются сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.

И вот теперь перед руководителем компании открываются четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание указанных трех стратегий [8].

6 этап. Выбор стратегии.

По окончании шестого этапа мы даем, по сути, ответ на главный вопрос "Как?", т.е. как перейти из состояния, в котором сейчас находится организация, в желаемое будущее состояние организации?

7 этап. Реализация стратегии.

Исполнительский этап.

8 этап. Оценка стратегии. Этот этап заключается во всесторонней оценке выбранной стратегии и, конечно же, в сопоставлении достигнутых результатов и поставленных изначально целей. Задача заключается в том, чтобы эта разница, эта дельта, была минимальной. И если она велика, то включается обратная связь. Происходит корректировка целей (в зависимости от изменения внешних и внутренних факторов), планов или стратегии, т.е. управленец, руководитель всегда находится в состоянии белки в колесе или, если хотите, в состоянии стремления поймать свой собственный хвост.

И еще. Конечно же, процедура стратегического планирования иерархична. Миссию компании формулируют владельцы компании, стратегические планы - высшее руководство или топ-менеджеры, тактические - руководители среднего звена, оперативные - руководители подразделений, индивидуальные - каждый сотрудник компании.

Подчеркиваю, все ваши стратегические, как, впрочем, и остальные планы, будут реализовывать ваши сотрудники, и поэтому привлечение их к разработке планов оказывается чрезвычайно важным фактором не только общей системы управления предприятием, но и важной составной частью системы управления персоналом. Итак, кадровая деятельность в компании проводится лишь в соотношении, в корреляции со стратегическим планом, а также с соответствующими ему мероприятиями. Вот почему нам важно понимать рассмотренную сущность системы стратегического управления, стратегического планирования.

В заключение занятия давайте вспомним, что же такое управление?

Общепринятое определение таково.

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации.

Я привел это определение для того, чтобы подчеркнуть важность контроля, связанного с рассмотренным нами восьмым этапом стратегического планирования, а именно с оценкой. В рамках управления человеческими ресурсами, управления персоналом достаточно гармоничным и эффективным, именно с точки зрения оценки, оказывается метод управления по целям, состоящий из четырех этапов: выработка целей, разработка планов их достижения, контроль результатов, корректирующие меры. Но этот вопрос, этот метод мы подробно рассмотрим на одном из последующих занятий, когда коснемся вопроса аттестации персонала.

Теперь прошу - задавайте вопросы.

## Брифинг 2

Вопрос: Не могли бы вы немного рассказать о типах организационных культур? Спасибо.

Ответ: Особое место сегодня занимает классификация типов культур, предложенная Т. Дилом и А. Кеннеди [12]. Это, на мой взгляд, наиболее яркая и полная классификация. При этом по оси абсцисс откладывается степень риска, который в своей деятельности берут на себя сотрудники компании, а по оси ординат - степень обратной связи, т.е. скорость реакции внешней среды на принятые сотрудниками решения. Исходя из этого Т. Дил и А. Кеннеди предложили четыре крайних варианта взаимозависимости этих параметров (рис. 2.5).



## Типы организационных культур по Т. Дилу и А. Кеннеди

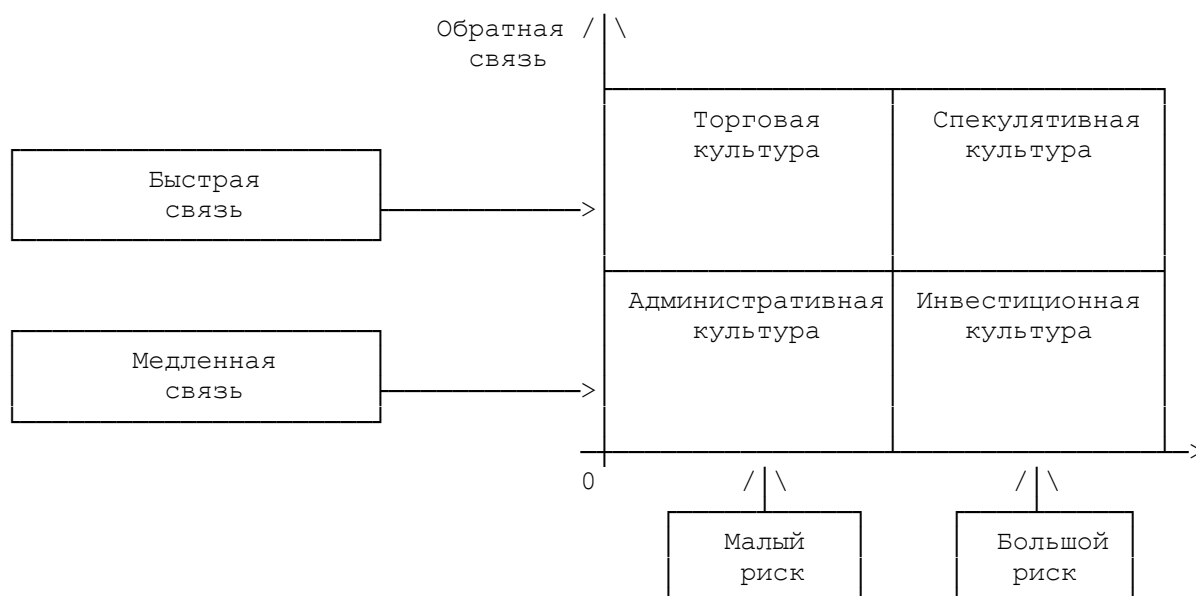


Рис. 2.5

Первый - малая, низкая степень риска сотрудников и малая, медленная реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно называют административной культурой или культурой процесса. Это мир, где обратной связи нет или почти нет, где служащим трудно измерить результаты своего труда; здесь они концентрируют свои усилия на том, как это делается. У нас есть другое название для такой культуры, когда процесс выходит из-под контроля, - бюрократия! [12].

Второй - большая, высокая степень риска сотрудников и быстрая реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно называют спекулятивной культурой или культурой "крутого парня, мачо". Это мир индивидуалистов, которые постоянно идут на большой риск и быстро получают результат от своих действий - правильных или ошибочных [12].

Третий - малая, низкая степень риска сотрудников, но быстрая реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно называют торговой культурой или культурой "хорошо потрудился - хорошо отдохнул". Здесь правят развлечения и действие. Служащие идут на небольшие риски, обратная связь всегда приходит быстро; для того чтобы преуспеть, культура поощряет служащих поддерживать высокий уровень активности с относительно низким уровнем риска [12].

И наконец, четвертый - большая, высокая степень риска сотрудников и медленная реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно называют инвестиционной культурой или культурой "ставки на свою компанию". Это культура, где принятые решения означают большие ставки, где проходят годы, прежде чем служащие узнают, окупилась ли принятые решения [12].

Видите, опять вырисовывается матрица 2x2.

Вопрос: Можно уточнить вопрос? А каковы отличительные черты компаний, обладающих каждой из этих четырех культур? Каковы основные характеристики этих четырех типов культур? Спасибо.

Ответ: Прежде всего рекомендую обратиться к книге, например, Фреда Лютенса "Организационное поведение" [1]. В ней приведена сводная сравнительная таблица этих типов организационных культур, кстати, заимствованная из уже упоминавшейся мной работы Т. Дила и А. Кеннеди - основоположников этой классификации.

1. Административная культура, в первую очередь, присуща государственным учреждениям, банкам, страховым компаниям. Сотрудники таких компаний - основательные, аккуратные, педантичные, пунктуальные, исполнительные, покорные люди. Принимаемые ими решения обдуманы, взвешены и всячески подстрахованы. В компаниях неукоснительно соблюдаются установленные правила, ритуалы, церемонии, царит жесткая иерархия, отсутствует инициатива. Практически нет связи между результатами работы сотрудников и причитающимся за нее вознаграждением. Широко используется система поощрения "за выслугу лет".

2. Спекулятивная культура присуща компаниям, которые проводят операции на биржах, совершают сделки с ценными бумагами, валютой (например, на рынке FOREX), сырьем. Смысл - быстрое получение денег, быстрая окупаемость вложенных средств. Поэтому сотрудники таких организаций - индивидуалисты, они агрессивны, предприимчивы, черствы, неэмоциональны. Постоянный риск - их кредо. Необходимость принятия решений в условиях жесткой конкуренции, высокого риска - постоянный источник стресса. Они стремятся к материальному вознаграждению, всеобщему признанию, стремятся стать "звездой".

3. Торговая культура присуща предприятиям торговли и сбыта. Сотрудники этих компаний дружелюбны, веселы, прагматичны, трудолюбивы, отлично работают в команде. Однако погоня за количеством, объемом проданной продукции, а не за качеством, низкая лояльность, ориентация на краткосрочный успех ведет к таким отрицательным для компании эффектам, как высокая текучесть персонала, проблемы с безопасностью, трудности в прогнозировании.

4. Инвестиционная культура присуща нефтяным, инвестиционным компаниям, строительным организациям, заводам, производящим средства производства. Сотрудники таких компаний - осмотрительные, терпеливые, осторожные, настойчивые люди. Решения тщательно взвешиваются, многократно обсуждаются, принимаются коллективно.

Джеффри Зоненфельд предложил следующие четыре типа культур: "бейсбольная команда" (baseball team), "клубная культура" (club), "академическая культура" (academy) и "оборонная культура" (fortress). Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

"Бейсбольная команда" возникает в ситуации, где принимаются рискованные решения, где реализуется немедленная и непосредственная взаимосвязь с внешней средой. В компаниях с таким типом корпоративной культуры бизнес-решения принимаются очень быстро. В таких компаниях временной интервал между фактом принятия решения и выяснением того, было ли решение правильным, минимален. В такой культуре поощряются талант, новаторство и инициатива. Ключевые успешные сотрудники считают себя "свободными игроками", и компании просто борются за них. Работники с невысокими показателями быстро выпадают из обоймы и "падают на скамейку запасных". Бейсбол-культура встречается в тех областях, где происходит очень быстрое движение бизнеса и где очень велик риск (производство фильмов, рекламное дело, информационные технологии).

"Клубная культура" характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Это очень похоже на армию - сюда приходят молодыми и остаются навсегда, постепенно продвигаясь к более высоким позициям. Повышение в должности получают только работники этой компании, при этом карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все премудрости данной работы и овладеть мастерством. Поэтому работники в таких компаниях имеют широкий профессиональный кругозор. Так, например, руководители банков часто начинали свою карьеру с должности простого кассира. Хотя такие компании изнутри представляют собой достаточно гибкие структуры, все же о них создается впечатление как о закрытых для чужих глаз компаниях, как о компаниях, в которых любые перемены осуществляются медленно и постепенно.

"Академическая культура" предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании. В компаниях с академическим стилем корпоративной культуры набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Однако в отличие от клубной культуры работники здесь редко переходят из одного отдела в другой (из одного направления в другое). У каждого сотрудника есть свое специфическое направление, в котором он и совершенствует свой профессиональный опыт и мастерство, развивает свой творческий и профессиональный потенциал. Хорошая работа и профессиональное мастерство являются основанием для поощрения и продвижения вперед. Строгая академическая культура характерна для уже устоявшихся, давно образованных университетов, таких компаний, как Coca-Cola, Ford, General Motors. Хотя узкая специализация и обеспечивает гарантию работы, все же подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. Однако в стабильной обстановке такая культура хорошо работает.

"Оборонная культура" может возникнуть в ситуации необходимости выживания. Текстильные компании, сберегательные банки, кредитные организации - вот примеры тех отраслей, которые не так давно занимали доминирующее положение на рынке, а сейчас отчаянно борются за свое выживание. При этой культуре нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых

уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов. Те менеджеры, которые справлялись со сложной ситуацией, получают признание не только среди своих коллег по бизнесу, но и в масштабах всей страны [13].

Заметьте, кстати, как близки две приведенные классификации типов организационных культур.

Вопрос: Известно, что существует понятие, именуемое субкультурой. Не могли бы вы пояснить это? Спасибо.

Ответ: Да, вы правы. Должен сказать, что существует понятие доминирующей культуры. Это та ситуация, когда доминирующие ценности компании разделяет большинство ее коллектива. Однако ведь остается еще и меньшинство. Это меньшинство и формирует субкультуру. Как утверждает Ф. Лютенс, "субкультуры, как правило, являются следствием проблем или опыта, через который прошли члены какого-либо подразделения или отдела организации" [1]. Вспоминаю случай из собственной практики. Однажды, совершенно неожиданно, председатель правления одного крупного банка пригласил, или, точнее, переманил, а если еще точнее, перекупил, целое юридическое подразделение. Кстати, тоже из очень крупного банка. И создал департамент, состоящий из двух управлений: старого, ранее существовавшего в банке управления правового обеспечения банковских технологий и нового - управления юридической защиты интересов банка. Сотрудники нового управления, естественно, несли свой старый опыт, свои традиции, свои ценности. Ценности и традиции совершенно другого банковского сообщества, совершенно другой банковской организации. И в этом смысле новые приглашенные сотрудники представляли собой типичный пример субкультуры. Вы спросите: "А что произошло потом?". Ответ неутешительный. В этом конкретном случае субкультура не прижилась, не стала доминирующей. И в итоге это новое юридическое подразделение было расформировано. Хотя, справедливости ради, отмечу, что бывают и обратные случаи.

Вопрос: Мы рассмотрели вопросы, относящиеся как к корпоративной культуре, так и к стратегическому управлению. Случайно ли это? Существует ли связь между этими проблемами? Спасибо.

Ответ: В одном из номеров журнала "Кадровый вестник" Ольга Дугина, директор проекта компании "ШЕРП-консалт", привела наглядную иллюстрацию связи корпоративной культуры и стратегии компании в рамках так называемой модели "7-С" (таблица 2.1), предложенной американскими специалистами в области менеджмента Т. Питерсом и Р. Уотерманом, заключающейся в рассмотрении организации как единства семи переменных: стратегии (strategy), структуры (structure), системы и процедур управления (systems), состава работников (staff), стиля управления (style), совокупности навыков и умений персонала (skills), совместно разделяемых ценностей (shared values) [14]:

Таблица 2.1

Модель "7-С"

Элементы модели	Характеристика элементов модели
1. Стратегия	Курс на распределение ограниченных ресурсов для достижения намеченных целей в заданной перспективе
2. Структура	Описание организационной схемы и описание рабочих мест
3. Система и процедуры	Описание процессов и установление процедур (например, системы планирования, способа принятия и согласования решений, управления качеством и т.д.)
4. Состав персонала	"Демографическая" характеристика важнейших категорий персонала
5. Стил управления	Характер действий первых лиц компании для достижения целей фирмы
6. Сумма навыков персонала	Способности, отличающие персонал и фирму в целом, так называемая ключевая компетентность фирмы (core competence)

7. Совместно разделяемые ценности или корпоративная культура	Важнейшие ценности или основополагающие концепции (философия фирмы), которые доводятся до сознания всех сотрудников фирмы
--	---

Именно взаимозависимость этих семи элементов характерна для современных компаний. Если вы пожелаете изменить стратегию компании, то это неминуемо приведет к необходимости изменения корпоративной культуры, и наоборот. Такова связь, о которой вы спрашиваете.

Вопрос: Чьи интересы следует учитывать при формулировании миссии компании? Спасибо.

Ответ: Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность компании и, следовательно, должны быть учтены при определении ее миссии, являются следующие [15]:

1) акционеры, т.е. собственники компании, создающие, приводящие в действие и развивающие ее;

2) сотрудники компании, своим трудом непосредственно обеспечивающие ее функционирование, создание и реализацию продуктов и услуг, продвижение ресурсов извне, получающие от компании за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

3) покупатели продукта, отдающие компании свои ресурсы, чаще всего деньги, в обмен на продукт, предлагаемый им компанией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

4) деловые партнеры, находящиеся с компанией в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие ей коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны компании;

5) местное сообщество, находящееся с компанией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанное в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания компании;

6) общество в целом, в первую очередь в лице государственных и муниципальных институтов, взаимодействующее с компанией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от нее часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и компания.

Итак, миссия компании должна сбалансированно отражать интересы всех этих шести категорий людей.

Вопрос: Не могли бы вы сформулировать по пунктам ответ на вопрос: зачем все-таки необходима разработка миссии компании? Спасибо.

Ответ: На занятии мы рассмотрели важнейший вопрос - стратегическое планирование. И именно в условиях стратегического управления компанией разработка миссии необходима по следующим обстоятельствам:

1) выбор миссии-предназначения диктуется главным образом стремлением достичь устойчивого роста прибыли компании, причем в размерах, достаточных для наращивания ее стратегического потенциала;

2) миссия способствует формированию или закреплению определенного желаемого имиджа компании в представлениях субъектов внешней среды;

3) миссия способствует единению внутри компании, развитию корпоративного духа за счет того, что:

- делает для сотрудников ясными как общую цель, так и предназначение существования компании;

- способствует созданию в компании благоприятного климата, поскольку выражает философию, принципы, ценностные ориентиры компании, принимаемые как руководством, так и остальными сотрудниками;

- сотрудники легче осознают свое место в компании, быстрее и четче определяют свою роль, концентрируют свои усилия в согласии с целями компании;

4) миссия дает возможность организовать более действенное управление, поскольку:

- является базой разработки целей, устанавливая направленность развития и допустимые границы маневрирования, что обеспечивает непротиворечивость набора целей;

- обеспечивает стандарты (на уровне подходов) для распределения ресурсов и создает базу для оценки использования ресурсов в деятельности компании;

- определяет для сотрудника смысл и содержание его деятельности, что позволяет последнему более полно проявить свои способности [16].

Спасибо. На сегодня все.

Приложение 2

## Пункт 2.1. Обязательства компании перед сотрудниками <8>

-----  
<8> По материалам "Инкомбанка".

Предоставить каждому сотруднику равные возможности для творческого роста и продвижения по служебной лестнице.

Обеспечить доступ каждого сотрудника к социальным программам компании в соответствии с существующими в компании стандартами и практическим вкладом сотрудника в ее развитие.

Оборудовать рабочее место каждой категории персонала в соответствии с международными стандартами.

Обеспечить достаточно высокий уровень оплаты труда каждой категории сотрудников компании.

Обеспечить поощрение и служебное продвижение инициативных и творчески мыслящих сотрудников.

Создать систему планирования и управления карьерой перспективных сотрудников компании, обеспечить возможность горизонтальной ротации персонала.

Предусмотреть для каждого сотрудника возможность повышения квалификации и профессионального мастерства.

Обеспечить поддержание здорового морально-психологического климата во всех структурных подразделениях компании и дочерних акционерных обществах.

По мере роста финансовых возможностей компании расширять и совершенствовать социальные программы.

Проявлять доброжелательное отношение к возможным просчетам и ошибкам сотрудника при проявлении им искренности и отсутствии в его действиях злонамеренности.

Предоставить сотрудникам компании в случае производственной необходимости или целесообразности возможность приобрести новую профессию.

## Пункт 2.2. Что ценит и ожидает компания от своих сотрудников

### 1. Компетентность:

- высшее образование;
- обширные знания по специальности;
- высокий профессионализм;
- высокую эффективность деятельности;
- умение строить отношения с клиентами и партнерами;
- владение смежной специальностью;
- умение и готовность работать с максимальной отдачей;
- владение иностранным языком;
- владение компьютером.

### 2. Инициативность:

- способность предлагать новые подходы и идеи;
- стремление к самосовершенствованию;
- нацеленность на достижение конечного результата;
- творческий подход к работе на закрепленном участке;
- самостоятельность мышления;
- готовность и способность брать на себя ответственность.

### 3. Личные качества:

- честность, порядочность, искренность;
- доброжелательность в отношениях с коллегами;
- высокую внутреннюю культуру и самодисциплину;
- понимание специфики работы в компании и умение сохранять конфиденциальность информации;

- умение и готовность учиться и обучать других;
- способность и готовность самостоятельно работать над повышением квалификации.

### 4. Корпоративное поведение:

- содействие формированию духа сплоченной команды;
- готовность оказать поддержку и прийти на помощь;

- готовность делиться накопленным опытом и знаниями с молодыми сотрудниками и коллегами.

### Пункт 2.3. Примеры миссий различных компаний [21]

Sony Corporation - ведущий японский производитель аудио- и видеоаппаратуры, средств телекоммуникаций: "Мы группа молодых людей, которые наделены достаточной энергией для бесконечного творческого поиска".

IBM - международная компания, работающая в сфере современных информационных технологий и занимающаяся производством компьютеров и комплектующих, программного обеспечения, микроэлектроники, сетевых решений и т.п.: "Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий".

Toyota - японская корпорация, занимающаяся производством автомобилей различных модификаций и для любой сферы жизни: "Строительство автомобилей - это общественное дело, объединяющее работу многих людей".

Polaroid - один из крупнейших производителей цифровых камер и камер для получения мгновенных фотографий, а также программного и системного обеспечения: "Наша цель - совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни".

Eastman Kodak - производит фотоаппаратуру и комплектующие к ней, а также оказывает весь спектр услуг, связанных с печатью фотографий: "Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги".

Apple Computer, Inc. - производитель компьютеров, комплектующих и программного обеспечения, как для персональных пользователей, так и для профессионалов: "Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире".

Otis Elevator - мировой производитель лифтов, эскалаторов и оборудования к ним: "Обеспечить заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения".

Ericsson - поставщик телекоммуникационных решений для операторов сетей связи и провайдеров услуг, для корпоративных пользователей и конечных потребителей: "Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучшие, чем у конкурентов".

Canon - производитель цифровой и аналоговой фото- и видеотехники, черно-белых и цветных копировальных аппаратов, электронных печатных машинок, калькуляторов, оборудования для работы с микрофильмами, факсимильных аппаратов т.п.: "Совместная работа и жизнь для всеобщего блага".

BBC - британская телекомпания: "Благодаря BBC народ будет говорить с народом языком мира".

American Red Cross - американская ассоциация, оказывающая на благотворительных началах медицинскую помощь людям по всему миру: "Улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними".

Sun Bank - британский банк, специализирующийся на ипотечном кредитовании: "Содействовать экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к ее сотрудникам".

"Про-инвест-ит" - разработчик автоматизированных систем для анализа состояния бизнеса, планирования его развития, управления маркетингом и продажами: "Мы повышаем культуру управления".

Наши клиенты - это организации, активно действующие на рынке, стремящиеся к изменениям и развитию. Мы предлагаем им информационные технологии, основанные на лучшей практике отечественного и зарубежного менеджмента, - программные продукты, методы их использования, технологии внедрения, консультационную поддержку и обучение.

Мы помогаем руководителям и специалистам в области управления принимать эффективные решения, опирающиеся на реальную оценку положения предприятия, точный прогноз и анализ альтернативных возможностей.

Главные принципы нашей работы:

- быть предельно открытыми и внимательными к потребителю;
- повышать качество во всем, что мы делаем;
- быть первыми в мире в создании новых технологий;
- постоянно совершенствоваться и не останавливаться на достигнутом;
- быть единой командой с партнерами и клиентами;

- быть примером высокой культуры управления".

Кворум - российский разработчик автоматизированных банковских систем: "Предоставление полного спектра решений в области информационных технологий для финансовых рынков".

#### Список литературы

1. Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е, перераб. и доп. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. 352 с.
3. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 1993. 350 с.
4. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 418 p.
5. Martin J. Cultures in Organizations. N.Y.: Oxford University Press, 1992. 228 p.
6. Маркс К., Энгельс Ф. Манифест Коммунистической партии. М.: Политиздат, 1970. 64 с.
7. Свифт Дж. Путешествия Гулливера. М.: Изд. дом "Оникс XXI в.", 1999. 368 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
9. Райтер Г. Стратегическое планирование и кадровые нововведения в системе управления персоналом // Персонал. 1997. N 9 (15). С. 53 - 65.
10. <http://www.mts.ru/>
11. <http://www.astt.ru/>
12. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co, 1982. 232 p.
13. [http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article\\_360/](http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_360/)
14. <http://www.superclub.ru/>; Кадровый вестник. 2000. N 12.
15. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Гусаров А.В. Определение миссии организации // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. N 3.
16. <http://www.bizoffice.ru/>; Степанов А. Характеристика миссии фирмы.
17. <http://www.bizoffice.ru/>

### **День третий. ТЕМА ЗАНЯТИЯ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ПЕРСОНАЛ. "КАРТОЧНЫЕ ДОМИКИ" ИЛИ КОНСТРУКТОР "ЛЕГО"**

#### План занятия:

- 3.1. Требования к организационной структуре.
- 3.2. Что понимается под организационной структурой?
- 3.3. Ключевые понятия организационной структуры.
- 3.4. Правила при передаче полномочий.
- 3.5. Плюсы и минусы централизации и децентрализации.
- 3.6. Диапазон контроля.
- 3.7. Плоские и многоуровневые структуры.
- 3.8. Бюрократические организационные структуры.
- 3.9. Адаптивные организационные структуры.
- 3.10. Организационные структуры XXI в.

На прошлом занятии я упоминал об общих признаках любых организаций, и мы уже обсудили некоторые из них. Сегодня мы обсудим еще один из этих признаков, а именно признак, связанный с существованием устойчивых связей между членами организации. Я имею в виду организационные структуры. Именно этому и будет посвящено наше сегодняшнее занятие.

Однако прежде всего позвольте небольшое лирическое отступление, на мой взгляд, весьма важное для изучения всего нашего курса.

Достаточно часто приходится слышать рассуждения о том, а зачем, собственно говоря, в курсе "Управление персоналом" обсуждать строение организаций, рассматривать различные типы организационных структур? Что ж, вопрос вполне правомерен, тем более, как обычно говорят его задающие, аргументируя свою позицию, эта тема входит в программы других курсов и дисциплин. В частности, в курсе "Стратегический менеджмент" рассматривается взаимосвязь стратегии и организационных структур, эти же вопросы обсуждаются и в курсе "Основы менеджмента", а, например, в курсе "Теория организаций" рассматривается проектирование организационных систем и т.п.

Давайте попытаемся разобраться, в чем же здесь дело.

Обратим внимание, скажем, на понятие "мотивация". Кстати, мы обязательно посвятим ему одно из будущих занятий. Понятие "мотивация" тоже встречается в разных курсах, а именно: в курсе "Основы менеджмента", где рассматривается вопрос мотивации деятельности в

менеджменте, в курсе "Организационное поведение" - вопрос мотивации и результативности организации и, наконец, в курсе "Управление персоналом" - мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Следуя логике моих оппонентов, резонно также задать вопрос: "А не разумнее ли, не рациональнее ли, избегая "дублирования" (я умышленно ставлю слово "дублирование" в кавычки), оставить обсуждение понятия "мотивация" лишь в одном из названных курсов?". Как, собственно говоря, и обсуждение, например, организационных структур - в курсе менеджмента? Не правда ли заманчиво? Конечно, но... Ах, если бы не это "но"!

В связи с этим позвольте мне привести следующую замечательную цитату, правда, весьма отдаленно напоминающую "краткость мысли", - цитату достаточно длинную. Но вопрос, поверьте, стоит того! Вслушайтесь:

"Приходят два человека и спрашивают друг у друга, что такое стакан... Один говорит: "Это стеклянный цилиндр...". Второй говорит: "Стакан, это - инструмент для питья...". Стакан есть, бесспорно, и стеклянный цилиндр, и инструмент для питья. Но стакан имеет не только эти два свойства, или качества, или стороны, а бесконечное количество других свойств, качеств, сторон, взаимоотношений и "опосредствований" со всем остальным миром. Стакан есть тяжелый предмет, который может быть инструментом для бросания. Стакан может служить как пресс-папье, как помещение для пойманной бабочки, стакан может иметь ценность как предмет с художественной резьбой или рисунком, совершенно независимо от того, годен ли он для питья, сделан ли он из стекла, является ли его форма цилиндрической или не совсем, и так далее и тому подобное.

Далее. Если мне нужен стакан сейчас, как инструмент для питья, то мне совершенно не важно знать, вполне ли цилиндрическая его форма и действительно ли он сделан из стекла, но зато важно, чтобы в дне не было трещины, чтобы нельзя было поранить себе губы, употребляя этот стакан, и т.п. Если же мне нужен стакан не для питья, а для такого употребления, для которого годен всякий стеклянный цилиндр, тогда для меня годится и стакан с трещиной в дне или даже вовсе без дна и т.д." [1].

Кто бы, вы думали, это пишет? Владимир Ильич Ленин.

Российский психолог Петр Яковлевич Гальперин пишет в одной из своих книг по этому поводу:

"Стакан как метательный снаряд есть предмет баллистики, как помещение для пойманной бабочки - предмет снаряжения энтомолога, как художественная вещь - предмет прикладного искусства, как товар - предмет политической экономии, как инструмент для питья - предмет домашнего обихода и т.д. Таким образом, одна и та же вещь может стать предметом изучения разных наук: баллистики, энтомологии, искусства, технологии производства, политической экономии и т.д. Стакан - конкретный объект, а изучающих его наук много, собственно, неограниченно много. И каждая наука изучает не "просто стакан" и не "весь стакан", то есть все его "стороны", а только одну из них (определенную совокупность свойств и закономерностей), которую отдельная наука и делает предметом своего изучения... Нетрудно понять глубокую справедливость ленинского указания для любого конкретного объекта и для каждой науки: одним и тем же объектом могут заниматься многие науки, и каждая выделяет из него одну "свою" сторону. Поэтому неправильно указать на какой-нибудь объект (вещь, процесс, явление) и сказать: "Вот предмет моего изучения". Это неправильно потому, что ничего не говорит о главном - что же собственно в этом объекте может и должна изучать именно данная наука" [2].

И вот именно поэтому понятие "мотивация" изучается с разных сторон в разных курсах, и именно поэтому сегодня мы с вами будем обсуждать интереснейший вопрос - организационные структуры компаний, как, впрочем, уже обсуждали и вскоре будем обсуждать и многие другие вопросы, которые также упоминаются во многих других курсах, но, подчеркиваю, неразрывно связаны с курсом "Управление персоналом" своими определенными гранями. Какими? Человеческим фактором. Людями. Персоналом компании.

Давайте продолжим мысль П.Я. Гальперина касательно замечательной науки психологии:

"Разве явления сознания или поведение изучает только психология? Возьмем любой психический процесс, например восприятие или мышление, разве их изучает только психология? И теория познания, и физиология, и педагогика, и эстетика, и история развития (человеческого общества, ребенка) - все эти науки, каждая со своей стороны, тоже исследуют восприятие, мышление и другие психические процессы. Те же вопросы и можно, и нужно поставить в отношении чувств, воображения, воли, памяти и т.д... С еще большей очевидностью эти соображения относятся к поведению. Разве его не изучают этика, биомеханика, кибернетика, педагогика, нейрофизиология, социология, эстетика и т.д.? Конечно, изучают, каждая со своей стороны" [2].

Итак, каждый предмет имеет много разных сторон, и каждая такая сторона составляет предмет особого изучения отдельной науки.

На первом занятии мы обсуждали место курса "Управление персоналом" среди других дисциплин. Мы говорили о том, что наш предмет "Управление персоналом" имеет прикладной характер, он является по сути практическим приложением общетеоретического предмета,



именуемого "Организационное поведение". Если говорить о структуре организации с этой точки зрения, то она представляет собой основу, скелет "Организационного поведения", а отсюда, соответственно, и "Управления персоналом". Не следует забывать, что структура организации представляет собой основной фактор среды, который взаимодействует с человеком и его поведением [3].

А теперь перейдем непосредственно к теме нашего сегодняшнего занятия.

### 3.1. Требования к организационной структуре

1. Ясность. Это значит, что каждый сотрудник совершенно однозначно понимает систему взаимосвязей в компании, знает направление информационных потоков, знает, кто в компании может предоставить требуемую ему для работы информацию, оказать помощь в решении его производственных проблем, принять необходимое решение.

2. Экономичность. Это значит, что для управления компанией должно тратиться как можно меньше усилий, а основные из них должны направляться именно на достижение ее целей, ее миссии.

3. Направленность на результат. Это значит, что следует направлять внимание сотрудников на достижение результатов работы компании, т.е. менеджеры, руководители подразделений должны стать, по сути, предпринимателями, творцами.

4. Понимание задачи. Точность постановки задач перед сотрудниками, осознание сотрудниками своих собственных задач, задач организации, а главное, их взаимосвязи, взаимозависимости, открытость, свободный обмен мнениями и идеями - все это должно поощряться и стимулироваться организационной структурой.

5. Стабильность. Это значит, что компания должна быть укрытием или убежищем для сотрудников от внешних катаклизмов, от проблем внешнего мира.

6. Приспособляемость. Это значит, что организации требуются адаптивность, подстройка к быстро изменяющимся внешним условиям.

7. Устойчивость. Это значит, что компания должна обладать устойчивостью во времени, она должна быть нацелена на долгосрочную перспективу.

8. Самообновление. Организация должна помогать выявлению, совершенствованию, развитию профессиональных и личностных качеств каждого сотрудника, быть, по сути, инкубатором менеджеров-лидеров и экспертов-профессионалов [3].

Повторяю, что мы только что сформулировали некоторые требования к построению организационной структуры компании. Однако здесь немедленно встает следующий вопрос. А что же это такое - организационная структура?

### 3.2. Что понимается под организационной структурой?

Под организационной структурой часто понимается некая упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. При этом структура представляется в виде некоторой системы оптимального распределения и функциональных обязанностей, прав, ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них сотрудниками.

Пусть так. Однако остается ощущение некоторой неполноты сказанного.

На сайте агентства "Евроменеджмент" можно прочитать такую формулировку: "Организационная структура компании - это не просто схема, на которой указаны подразделения и взаимосвязи между ними. Она должна отражать логику функционирования организации и соответствовать стратегическим направлениям ее развития" [4].

А вот какую формулировку предложил Роберт Дункан:

"Структура организации - это не просто квадратики на диаграмме; это картина взаимодействия и координации, соединяющая технические, производственные и человеческие компоненты организации для достижения ею своих целей" [5].

Наконец-то! Опять появилось ключевое слово - "цели"! Слово, много раз упоминавшееся нами.

Итак, главная цель организационной структуры состоит в обеспечении достижения организационных задач, стоящих перед компанией. И в этом недвусмысленно прослеживается связь организационной структуры со стратегическим планированием, элементы которого мы, как видите, не случайно и не зря рассматривали на прошлом занятии. Так, Альфред Чандлер в свое время написал [6]:

"Стратегия определяет структуру".

То есть организационная структура должна обеспечивать реализацию стратегии компании. Организационная структура - это, по сути, тот инструмент, благодаря которому руководитель или владелец компании достигает поставленных целей, достигает декларируемой миссии компании.

На прошлом занятии мы упоминали общепринятое определение управления. Его можно рассматривать как непрерывный процесс, причем процесс взаимоувязанных действий или функций. Основоположником такой концепции считается Анри Файоль <9>. Если говорить о функциях или сериях операций, осуществляемых практически в любой компании, то, в частности, по Анри Файолю, они следующие: техническая функция (производство); коммерческая функция (закупка и продажа); функция учета (учет); финансовая функция (финансирование); функция обеспечения безопасности (сохранность материальных благ и персонала); административная функция [7]. Именно про административную функцию он в свое время писал, что "управлять - означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать" [8]. Обратите внимание на слово "координировать". Сейчас для нас, в рамках рассмотрения организационной структуры компании, особое значение имеет именно функция координации. А. Файоль писал, что координация - это упорядоченная организация групповых усилий с целью обеспечения единства действий для достижения общей цели и именно функция координации ведет к созданию организационной структуры.

-----  
<9> Анри Файоль (Henri Fayol) (1841 - 1925) - всю жизнь проработал во французском горно-металлургическом синдикате, сначала в должности инженера, а затем (с тридцатилетнего возраста) - в главном управлении. С 1886 по 1918 г. был управляющим директором синдиката. В 1916 г. опубликован труд Файоля "Основные черты промышленной администрации - предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль". Этот труд - основной вклад Файоля в науку об управлении. Он автор первой законченной концепции менеджмента, в которой выделил ставшие уже классическими понятия "функции управления", "принципы менеджмента". Источники: <http://stasikhr.narod.ru/2000-htm/5-3.htm> и <http://stat.bashedu.ru/konkurs/ibatullina/rus/fayol.htm>.

Идем дальше. А вот как определяет организационную структуру Лори Муллинз [9]: "Структура - это система взаимоотношений между должностями и людьми в организации. Назначение структуры заключается в распределении работ между членами организации и координации их действий, направленных на достижение общих целей организации. Структура определяет задачи и ответственность работников, рабочие роли и взаимоотношения, а также коммуникации между ними. Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться" [9].

Итак, существует множество определений организационной структуры, однако мы воспользуемся все-таки наиболее общим [10].

Под организационной структурой будем понимать некий набор объектов и связей между ними.

Именно это определение организационной структуры позволяет рассматривать любые структурируемые объекты: государственные и коммерческие фирмы и предприятия, органы власти, отдельные подразделения, отдельные проекты и т.п.

### 3.3. Ключевые понятия организационной структуры

Ключевыми понятиями организационной структуры являются:  
объекты (или элементы) и связи,  
а также  
полномочия и уровни.

Давайте условимся называть элементами организационной структуры как отдельных работников, отдельных сотрудников организации, так и их группу, объединенную, например, в подразделение, или отдел, или управление, или департамент и т.п. Ясно, что в организации определенные нами только что элементы взаимодействуют. Так чем же обеспечивается это взаимодействие? Оно обеспечивается посредством связей между элементами организационной структуры. А как можно классифицировать эти связи? Такие связи можно классифицировать, например, либо по разной степени наделения сотрудников или подразделений полномочиями, и здесь мы можем говорить о различной степени централизации и децентрализации, либо по разной степени контроля за сотрудниками или подразделениями, и здесь уже идет речь о плоских и многоуровневых структурах (рис. 3.1).

## Организационная структура

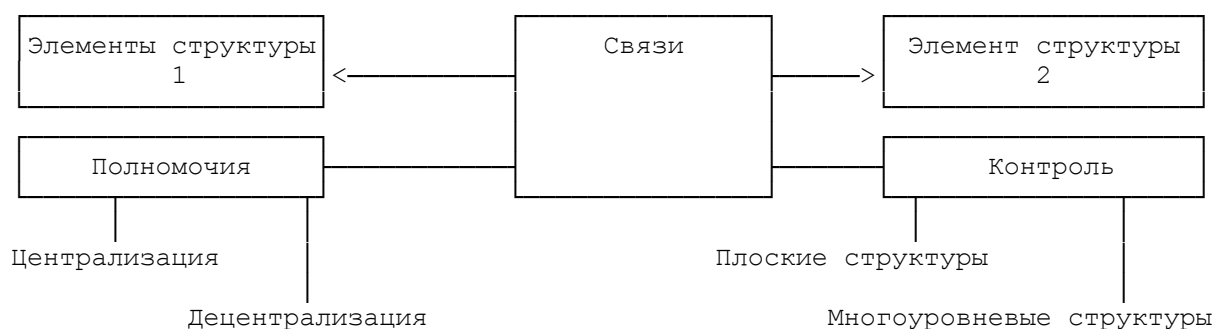


Рис. 3.1

Элементы организации можно объединять друг с другом различными способами, и в этом смысле построение или проектирование организационной структуры сравнимо, пожалуй, с широко известным конструктором "Лего". Это процесс творческий и уникальный для каждой организации, причем результат его будет зависеть, повторяю, от целей организации. И каждое изменение целей, кстати, должно неминуемо приводить к изменению организационной структуры, в общем смысле - к ее разрушению, и именно в этом смысле в названии этого занятия и появились слова "карточные домики".

Если мы упомянули о проектировании организационной структуры, то для ее создания прежде всего следует установить цели и стратегию компании, определить рынки, на которых она функционирует, разделить компанию на блоки, соответствующие разным видам бизнеса, сформулировать конкретные задачи, приоритеты, затем установить соотношения полномочий различных должностей, права, диапазоны контроля и, наконец, определить должностные обязанности. И главное, постоянно следует помнить, что "предприятие должно подвергаться анализу организационную структуру всегда, когда меняется стратегия. Изменение стратегии требует новых ключевых видов деятельности и адаптации структуры к ним. Напротив, реорганизация без изменения стратегии либо является излишней, либо указывает на то, что структура была негодной с самого начала" [3].

Давайте теперь остановимся на так называемых полномочиях и для начала перечислим:

### 3.4. Правила при передаче полномочий

Давайте запишем правила, которыми весьма полезно пользоваться руководителю-менеджеру при передаче полномочий своим подчиненным и отдаче распоряжений [11]:

1. Правило наименьшего действия. Всякое действие должно совершаться с минимально возможной затратой ресурсов. Начиная проектировать какое-либо действие, попробуйте прежде всего вообще от него отказаться.

2. Правило заинтересованности исполнителя. Условием для действительного исполнения проектируемого действия является заинтересованность исполнителя в его своевременном и качественном исполнении.

3. Правило двойного контроля. По любому действию должен быть контроль. Действия контролеров должны, в свою очередь, контролироваться.

4. Правило постфактического контроля. Контроль за правильностью однотипных, постоянно повторяющихся действий, выполняемых постоянными исполнителями, должен проводиться не в процессе исполнения, а по результатам, с возложением максимальной ответственности на исполнителя.

5. Правило необходимой квалификации. Выполнение действий должно поручаться такому исполнителю, который обладает квалификацией для его исполнения.

6. Правило информированности. Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который получает информацию, необходимую для исполнения. Или наоборот, информация, необходимая для исполнения действия, должна направляться тому, кому поручается его исполнять.

7. Правило необходимой производительности. Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который обладает реальной возможностью выполнять его в требуемое время.

8. Правило работы по горизонтали. При выполнении рутинных работ, постоянно входящих в круг обязанностей данного работника, он обязан взаимодействовать с исполнителями всего уровня в подразделениях-смежниках, информируя руководителя только о результатах.

9. Правило управления по отклонениям. Руководитель вышестоящих (над исполнителем) уровней вмешивается в ход работы только при наличии отклонений, не устраненных исполнителем самостоятельно.

10. Правило управления по статистике. Информация по статистике производства за длительный период для принятия управленческих решений важнее, чем сиюминутная информация о состоянии производства.

11. Правило единства источника первичной информации. Если в разных подсистемах или задачах управления используется один и тот же первичный показатель, то должен быть только один источник первичной информации - один документ, один человек, одна должность, один автоматический прибор и т.д.

12. Правило проходных документов. Первичные документы должны выписываться в минимальном количестве экземпляров. Службы, использующие первичные документы для отметок в контрольных журналах, ведомостях, картотеках, для проверки табуляграмм, должны передавать первичные документы дальше в порядке подотчетности, хранить в архивах первичные документы должны только конечные контролирующие подразделения (бухгалтерия, иногда другие службы).

13. Правило обзорности документов, предназначенных для руководителя. Аналитические отчетные документы, предназначенные для руководителей, должны конструироваться таким образом, чтобы давать руководителю возможность не вчитываться детально, а сразу же выносить оценочные суждения типа "хорошо", "плохо", "хуже" и т.д.

14. Правило централизации дефицитных ресурсов. Централизация управления любым видом ресурсов должна быть прямо пропорциональна его дефицитности.

15. Правило использования автономии. Люди всегда стремятся сами определять порядок своей работы. Поэтому полезно не регламентировать детально их действия, а создать условия для того, чтобы они сами находили рациональные пути в организации работы.

16. Правило стандартизации решений. По мере увеличения числа документально оформленных технологических процессов управления необходимо отдавать предпочтение стандартным решениям везде, где это не противоречит остальным правилам.

17. Правило системной увязки решений. Каждое решение по технологии управления должно быть проверено на наличие связи и непротиворечивости с ранее принятыми решениями по другим процессам (процедурам) управления и даже по другим подсистемам.

18. Правило надежности исполнителей, технических средств, способов хранения информации. Каждое проектируемое действие должно быть проверено на надежность по исполнителям, по техническим средствам, по способам хранения информации.

Должен заметить, что в тех компаниях, где полномочия четко распределены, разграничены, высшее руководство работает в комфортных условиях, оно не перегружено совещаниями и заседаниями, подписанием бумаг, встречами и т.п. В конце концов, в этих компаниях руководство значительно меньше подвержено стрессу, физическому утомлению, психическим перегрузкам.

В передаче полномочий заложен значительный потенциал для развития компании. Как пишет профессор Э. Старобинский, делегирование полномочий имеет ряд положительных моментов [13]:

- руководитель освобождается от выполнения рутинной работы и получает время для решения творческих вопросов;
- делегирование полномочий является своеобразной формой повышения квалификации сотрудников и способствует максимальному использованию их знаний и опыта;
- делегирование является большим стимулом в работе подчиненных, которые начинают чувствовать себя хозяевами на участках работы, поощряет инициативу, приучает к самостоятельности и готовит людей к перемещению на более высокие должности.

Хорошо. Мы все говорим и говорим о полномочиях. Так давайте же наконец определим, а что же это такое - полномочия? Вполне можно удовлетвориться следующим определением.

Полномочия - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач [13].

Причем, главное, что надо помнить, - полномочия делегируются не конкретному сотруднику, а всегда и только лишь занимаемой им должности, и они закреплены обычно либо в должностной инструкции, о который мы, кстати, подробно будем говорить на одном из последующих занятий, либо в приказе по компании о распределении обязанностей топ-менеджеров, высших руководителей компании.

Теперь несколько слов о том, какие же требования необходимы для передачи полномочий. Во-первых, следует сопоставить полномочия и результат, т.е. ваш сотрудник прежде всего должен обладать достаточными полномочиями для того, чтобы выполнить поставленную задачу, добиться требуемого результата. Во-вторых, каждый подчиненный должен совершенно точно знать, кто передал ему полномочия и перед кем, соответственно, он несет ответственность. В-третьих, упаси Бог превысить компетенцию, т.е. каждый сотрудник, каждый руководитель принимает решения

лишь в пределах своих полномочий. В-четвертых, передаются только полномочия, но не ответственность. За все действия своих сотрудников отвечает их непосредственный руководитель.

### 3.5. Плюсы и минусы централизации и децентрализации

Часто возникает вопрос: а что лучше - централизация или децентрализация? Напомню, что мы понимаем эти термины в рамках классификации, связанной с разной степенью делегирования полномочий, т.е. делегирования права принимать решения и командовать. Хорошо. Так все-таки, что же лучше из этих "двух зол"? Ответ опять же стандартен. Лучше то, что адекватнее ситуации, конкретному этапу развития компании, виду бизнеса, т.е. внутренним и внешним факторам в данное конкретное время. И ваша задача, как будущих руководителей компаний, подразделений, умело используя достоинства и недостатки разной степени делегирования полномочий, пройти между Сциллой и Харибдой к миссии своей компании.

Давайте сначала перечислим некоторые плюсы централизации [13, 14]:

- улучшение контроля за деятельностью компании, за ее отдельными подразделениями, что приводит к уменьшению количества и масштабов ошибочных решений;
- жесткий контроль за ростом подразделений, позволяющий избежать ситуации роста и развития одних подразделений за счет других;
- максимально эффективное использование оборудования, производственных площадей, финансов, а главное, персонала;
- возможность приведения всех операций в рамках компании к единому стандарту;
- устранение возможного дублирования функций, операций, усилий, подразделений и т.п.;
- возможность приобретения супердорогой общеорганизационной техники, оборудования и т.п.

А теперь - некоторые плюсы децентрализации [13, 15]:

- легкость и эффективность процесса принятия решений, особенно в крупных организациях с огромными объемами информации;
- оперативность принятия решений, решение принимает руководитель, наиболее "близко расположенный" к возникшей проблеме;
- рост мотивации, инициативы, духа предпринимательства, моральной удовлетворенности;
- возможность приобретения "руководящего" опыта начинающими руководителями, развитие компетентности;
- возможность тратить "драгоценное" время топ-менеджеров на разработку стратегии компании, ее политики, на внедрение новшеств и инноваций;
- гибкость компании в реальной экономической ситуации;
- увеличение вероятности правильности принимаемых решений ввиду узкой специализации и ограниченного круга вопросов, выходящих на руководителей подразделений;
- снижение затрат, так как значительно экономится время на подготовку отчетности, при этом компания не перерастает оптимальный размер.

Мы не говорим о минусах централизации и децентрализации в силу очевидности того обстоятельства, что достоинства децентрализации являются минусами своего антипода - централизации, и наоборот.

Однажды С. Либерман, вице-президент компании Bell&Howell, сказал: "Самым крупным преимуществом применения децентрализованной структуры можно назвать улучшение положения с обслуживанием потребителей... Децентрализация необходима потому, что приближает потребителя к производителю, а это самое лучшее, что можно придумать" [16].

Вот это для нас - ключевая фраза. На этом зиждется вся отрасль туризма и гостеприимства. Именно на заботе о клиенте!

### 3.6. Диапазон контроля

Согласно общепринятой теории руководитель может адекватно руководить не более чем пятью - семью непосредственными подчиненными [17]. Иногда это число подчиненных называется объемом управления. При обсуждении вопросов передачи полномочий мы говорили о том, что возможны перегрузки руководителя, стресс. Аналогичная ситуация может возникнуть и в случае такого диапазона контроля со стороны руководителя над своими подчиненными или объема управления, когда подчиненных слишком много, когда руководитель не успевает проверять выполнение ими заданий, результаты их труда. При этом теряется контроль за подчиненными. Они оказываются обделенными вниманием руководителя, "брошенными на произвол судьбы".

При этом они нередко уклоняются от выполнения заданий, решают свои личные проблемы, что в конечном итоге не может не сказаться на производительности труда, эффективности работы подразделения и компании в целом. С другой стороны, при малом количестве подчиненных все помыслы руководителя направлены на вызов их к себе в кабинет с докладами о положении дел

подчас с неосознанной целью имитации своей бурной деятельности, с целью демонстрации своей нужности, необходимости. А что в итоге? Происходит сверхопека. Руководитель, как говорится, стоит над душой подчиненных ему сотрудников, лишая их не только инициативы, но и вызывая чувство тревоги, неуверенности, что в конечном счете опять же приводит к печальным последствиям для результатов деятельности компании.

Таким образом, диапазон контроля имеет немаловажное значение для жизнедеятельности компании, определяет вид организационной структуры.

### 3.7. Плоские и многоуровневые структуры

Прежде всего обратим внимание на пример плоской структуры, одноуровневой, если не считать за уровень самого руководителя. Число подчиненных у руководителя в этом конкретном примере равно восьми (рис. 3.2).

Плоская организационная структура

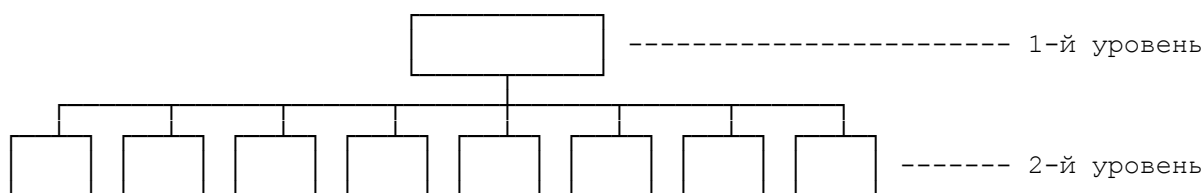


Рис. 3.2

Второй пример - многоуровневая структура. В нашем конкретном случае она четырехуровневая. Заметьте, руководитель первого уровня контролирует трех сотрудников, руководителям второго уровня подчиняются два, три и даже шесть сотрудников, некоторые руководители третьего уровня имеют подчиненных четвертого уровня с диапазонами контроля, соответственно, - три, четыре и два (рис. 3.3).

Многоуровневая организационная структура

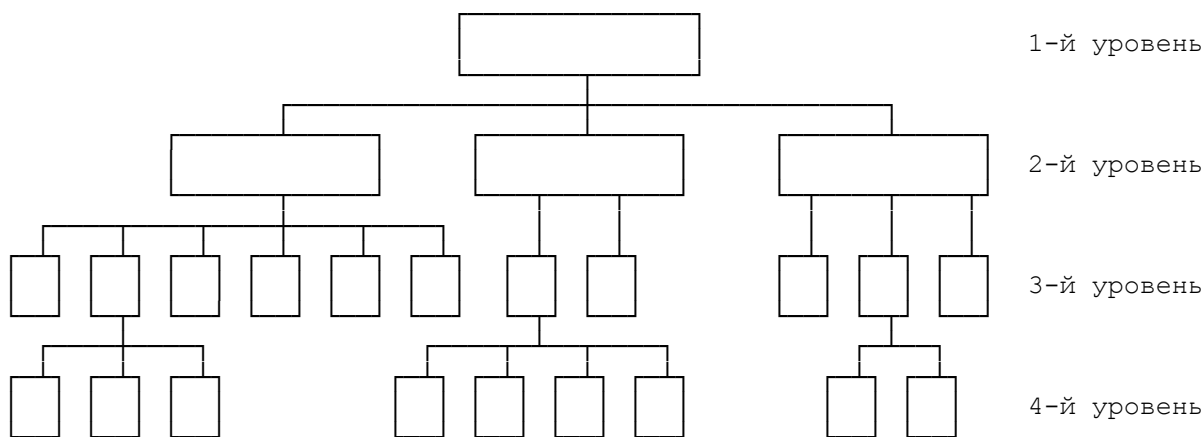


Рис. 3.3

Кстати, иногда плоские структуры называют горизонтальными, а многоуровневые - вертикальными. Но суть от этого не меняется. Конечно, так же как и в случае централизованных и децентрализованных структур, плоские и многоуровневые структуры обладают своими плюсами и минусами, достоинствами и недостатками. Хотя, следует подчеркнуть, что они весьма и весьма относительны.

Как замечает Фред Лютенс [3], "многоуровневая структура имеет безусловное преимущество - возможность осуществлять более тесный контроль за деятельностью подчиненных". Отметьте, - "более тесный", а не "лучший". А вот если говорить о плоской структуре, то "сама природа ее предопределяет тот факт, что руководитель не имеет возможности непосредственно контролировать деятельность многих подчиненных одновременно". Но это, как мы уже понимаем, ведет к необходимости делегирования полномочий, следовательно, можно сделать вывод:

больший диапазон контроля или объем управления ведет или способствует децентрализации компании!

Огромное значение здесь также играет вопрос коммуникаций. Естественно, при плоской структуре многократно снижаются вероятность искажения информации и время ее получения, а в многоуровневых структурах для решения даже простого вопроса требуется значительное время с подчас плачевным результатом - отказом руководства положительно решить простой вопрос ввиду элементарной недопонятости цепочкой нижестоящих руководителей его сути.

Далее о конфликтности. Когда люди все время на виду друг у друга, как "прыщи", то это способствует возникновению конфликтов, что часто происходит в многоуровневых структурах.

И еще одно замечание. Как горизонтальные, так и вертикальные структуры в принципе отражают взаимное подчинение в широком смысле этого слова. Горизонтальные структуры отражают связи между независимыми друг от друга элементами организационной структуры. При этом постоянно происходит обмен информацией, согласование решений, документов и т.п. Вертикальные же структуры отражают по сути связи подчинения одних элементов организационной структуры другим.

Теперь настало время рассмотреть различные типы организационных структур. Их можно разделить на два больших блока, две большие группы: бюрократические (или иерархические) и адаптивные. Иногда их еще называют, соответственно, механистические и органические (или органистические).

Давайте последовательно обсудим различные типы организационных структур компаний.

### 3.8. Бюрократические организационные структуры

Концепцию идеальной, подчеркиваю, именно идеальной бюрократической организационной структуры впервые сформулировал немецкий социолог Макс Вебер <10> еще в начале XX века. Эта структура названа им рациональной, так как организация подобна хорошо спроектированной машине с определенным назначением, и каждая часть этой машины вносит вклад в достижение общего максимального результата при выполнении соответствующей функции этой машины. Для таких организаций М. Вебер и использует слово "бюрократия".

<10> Макс Вебер (1864 - 1920) родился в Германии, получил юридическое образование и затем работал сотрудником Берлинского университета. Принципиальный вклад Вебера в исследование организаций - теория структур власти, которая позволила ему рассматривать организации с точки зрения отношений между различными уровнями власти. В основе теории лежит ответ на вопрос, почему люди выполняют команды, почему они поступают так, как им говорят. Для ответа на этот вопрос Вебер вводит два понятия: силу - способность заставить людей подчиняться, несмотря на их сопротивление, и власть, когда приказы автоматически исполняются теми, кто их получает. Во властных системах подчиненные признают законность директив руководства. Вебер различает типы организаций в соответствии со способом осуществления власти. Он выделяет три типа осуществления власти: харизматический, традиционный, рационально-легальный, каждый из которых выражает определенный административный механизм организации. Источник: <http://stasikhr.narod.ru/2000-htm>.

Вот некоторые характеристики этого типа организационных структур или характеристики "рациональной бюрократии" по М. Веберу [18]:

1. Специализация и разделение труда, то есть компетентность и профессионализм в конкретной области, включающие в себя: а) обязательства выполнять функции, которые были выделены на основе принятого разделения труда; б) обеспечение надлежащих для этого полномочий; в) четкое определение мер принуждения и условий, в которых их надлежит применить.

2. Иерархическое распределение должностей, то есть каждое нижестоящее подразделение подчиняется вышестоящему.

3. Система абстрактных правил, то есть формальных правил, стандартов, инструкций, обеспечивающих единство и координацию, преемственность и стабильность.

4. Обезличенные взаимоотношения, то есть взаимоотношения как между сотрудниками организации, так и с клиентами в духе формального, обезличенного подхода, без ненависти и страсти, но, следовательно, и без аффектации и энтузиазма.

5. Наем на работу в соответствии с квалификационными требованиями, что ведет к защите сотрудников от произвольных увольнений.

Точность, скорость, однозначность, знание дела, последовательность, такт, единство, строгая субординация, уменьшение трений, затрат материальных и людских ресурсов - все это достигает максимального развития в строго бюрократической системе.

Основу бюрократических структур составляют линейные структуры, в которых существует строгая иерархия, когда руководитель компании управляет непосредственно так называемым линейным руководителем, который, в свою очередь, непосредственно управляет своими подчиненными - прямыми исполнителями какого-либо рода деятельности и т.д.

Теперь давайте рассмотрим различные типы бюрократических структур, тем более что в природе существует великое множество их разновидностей. Однако прежде всего давайте введем весьма ценное понятие - "департаментализация", произошедшее от английского слова "department", что в переводе на русский язык означает "подразделение в каком-либо учреждении, отдел, отделение и т.п. Таким образом, именно процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться и отделами, и отделениями, и управлениями, и секторами, и группами, собственно говоря, и называется этим сложнопроизносимым заморским словом "департаментализация". Кстати, как отмечает Фред Лютенс, "департаментализация относится к организации каждого горизонтального уровня структуры и непосредственно связана с классическим бюрократическим принципом специализации" [17].

### 3.8.1. Функциональная департаментализация

Функциональная департаментализация - это деление компании на отдельные подразделения в соответствии с четко выраженными задачами и обязанностями. Обычно в компаниях выделяются такие функциональные блоки, как производственный отдел, отдел маркетинга, финансовый отдел, отдел научно-исследовательских работ, и, конечно же, наиболее любимый нами отдел по работе с персоналом. Хотя названий таким функциональным отделам, особенно для различных областей бизнеса, можно придумать немало. В банке, например, выделяются департамент информационных технологий, юридический департамент, финансовый департамент, департаменты активных и пассивных операций и т.д. (см. П. 3.1).

Что делать, если размер компании достаточно большой и в ней насчитывается, скажем, кроме руководителя компании еще двести сотрудников? Тогда, даже если они распределены равномерно, на каждое из пяти названных нами функциональных подразделений приходится по 40 человек. И если в каждом подразделении существует руководитель, то ему придется руководить 39 подчиненными. А это, как мы помним, немало! Тогда, чтобы снизить нагрузку на руководителя каждого функционального подразделения, такое подразделение следует, в свою очередь, разбить на более мелкие, вторичные, но тоже функциональные подразделения. Например, финансовую службу можно подразделить на бухгалтерию, отдел налогового планирования, отдел внешних заимствований и т.д. Итак, описанный принцип построения компании иногда называют "шахтным" принципом. По каждой функциональной специализации формируется соответствующая иерархия - "шахта", которая пронизывает собой всю организацию, причем результаты работы каждой "шахты" оцениваются в зависимости от выполнения именно своих "предначертанных" функций. Иногда структуру, которую мы сейчас рассматриваем, некоторые авторы называют линейно-функциональной (рис. 3.4). Что ж, можно и так.

Линейно-функциональная структура

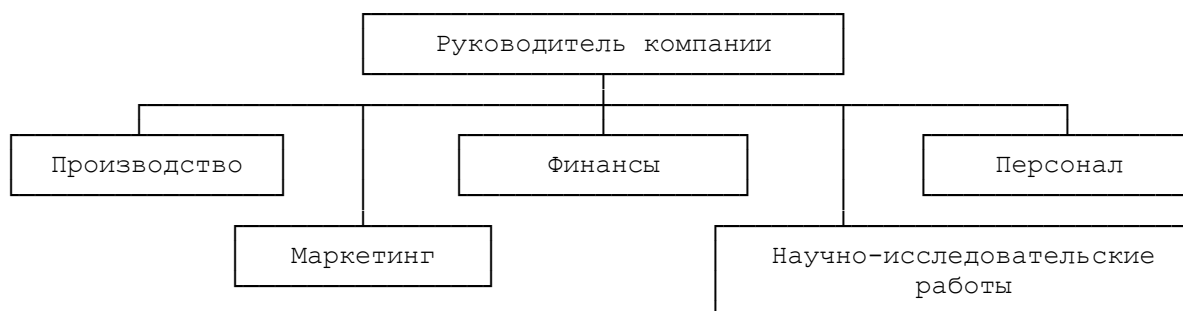


Рис. 3.4

А теперь давайте перечислим некоторые преимущества и недостатки функциональной департаментализации.

Преимущества:

1. Стимулирует развитие специализации, ведет к высокой компетентности специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.
2. Ведет к росту производительности труда и эффективному использованию потенциала сотрудников.



3. Исключает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях.
4. Улучшает координацию в функциональных областях.
5. Ведет к стандартизации, унификации и формализации управленческих процессов.
6. Освобождает линейных руководителей от решения специальных вопросов, входящих в компетенцию других функциональных подразделений.
7. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля.
8. Вводит четкую систему единоначалия и ясно очерченную ответственность.

Недостатки:

1. Приводит к возникновению конфликтов между функциональными подразделениями, связанными с различием в целях разных функциональных подразделений и, соответственно, их сотрудников (например, цели производственного отдела компании и цели отдела продаж взаимопrotivоречивы).
2. Ухудшает коммуникации между функциональными подразделениями за счет особого профессионального языка, особой профессиональной терминологии.
3. Ведет в силу выполнения узкоспециализированной работы к переутомлению сотрудников, потере ими интереса к работе, скуке, а также к невозможности видения общих проблем всей компании.
4. Удлиняет процедуры принятия решений.
5. Приводит к тому, что в деятельности руководителей всех уровней оперативные вопросы доминируют над стратегическими.
6. Уменьшает гибкость к изменению ситуации.
7. Повышает зависимость результатов работы всей компании от профессионализма топ-менеджеров.
8. Ведет к снижению и в конечном счете к утрате инициативы сотрудников в силу выполнения приказов сверху.
9. Усиливает обособление функциональных подразделений, их стремление "захватить" ресурсы и добиваться реализации собственных "местнических" целей, в первую очередь реализации собственных задач и функций.

Однако возникает еще один вопрос. Один из немаловажных недостатков функциональной департаментализации то, что руководители всех уровней практически не имеют возможности заниматься таким наиважнейшим вопросом, как стратегическое планирование. И здесь на помощь бизнесу вдруг пришло военное искусство: еще в XVII в. шведский король Густав Адольф создал военный штаб [17]. А в XX в. в компаниях при некоторых руководителях стали создаваться подразделения, именуемые штабными, главной задачей которых стали проведение анализа ситуации, выдача советов, рекомендаций и т.п. По определению эти подразделения не обладают правом принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями. Такая организационная структура получила название линейно-штабной (рис. 3.5).

Линейно-штабная структура

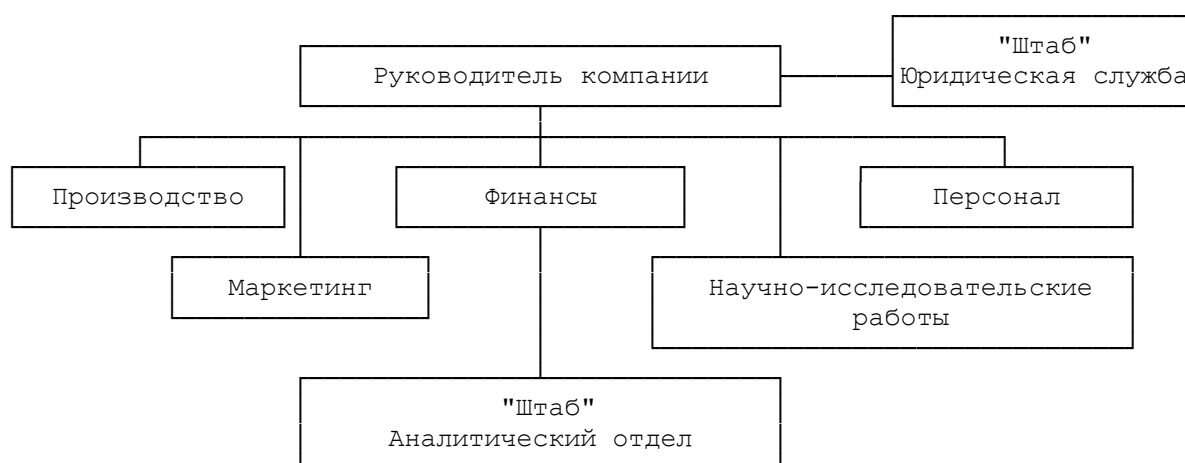


Рис. 3.5

Конечно же, к достоинствам такой структуры можно отнести более тщательную и глубокую проработку стратегических вопросов, некоторое облегчение жизни высших руководителей, а к недостаткам - слабую ответственность "штабных" сотрудников за предлагаемое решение, так как они обычно не участвуют в его реализации.

Итак, функциональная структура, функциональная департаментализация обычно применяется в тех случаях, когда компания, например, выпускает малый ассортимент продукции или услуг, когда потребность в эффективном управлении очень высока, когда на предприятии занято достаточно большое количество работников и когда ситуация в компании и особенно вокруг нее достаточно стабильна.

### 3.8.2. Дивизиональные структуры

В связи с резким увеличением размеров компаний, диверсификацией, т.е. многопрофильностью их деятельности, и т.п. возникли так называемые дивизиональные структуры (от английского слова division - секция, отделение, подразделение).

"Дивизиональные структуры - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли" [19].

Именно на таких структурах базируются обсуждаемые ниже продуктовая, потребительская и региональная департаментализация.

**Продуктовая департаментализация.** В случае применения такой структуры полномочия по руководству производством и сбытом продукта или услуги передаются одному руководителю, который оказывается всецело ответственным за конкретный тип продукции [13]. Как пишет Генри Алберс, "руководитель, возглавляющий отдел по производству батареек, знает о производстве гораздо больше, чем руководители других функциональных подразделений, но он также больше знает о батарейках, чем руководители других производств" [19].

Ясно, что компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса, т.е. если производство одного из продуктов окажется убыточным, то его с легкостью можно ликвидировать, причем без ущерба для всей компании. Это - первое. И второе - деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека и, следовательно, значительно улучшается координация работ, а кроме того, в этом случае легко применять специфические методы, например бухгалтерского учета (рис. 3.6).

Продуктовая департаментализация

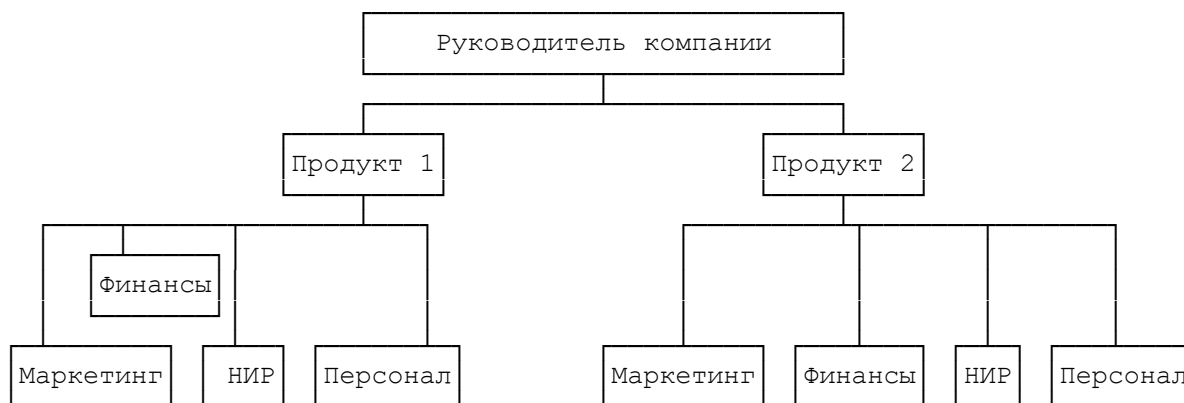


Рис. 3.6

Явным же недостатком продуктовой структуры является увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции, ведь в каждом продуктовом отделении создаются свои аналогичные функциональные подразделения.

Итак, продуктовая структура применяется в случаях, когда компания занимается производством нескольких не связанных между собой групп товаров или предоставлением нескольких не связанных между собой услуг.

**Потребительская департаментализация.** При этой структуре подразделения компании группируются вокруг определенных групп потребителей. Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, так же качественно, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу (рис. 3.7). В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами

потребителей услуг в данном случае будут: индивидуальные клиенты (физические лица), компании (юридические лица), другие банки (банки-корреспонденты), международные финансовые организации (например, МВФ, Всемирный банк, Европейский банк реконструкции и развития) и т.д.

### Потребительская департаментализация

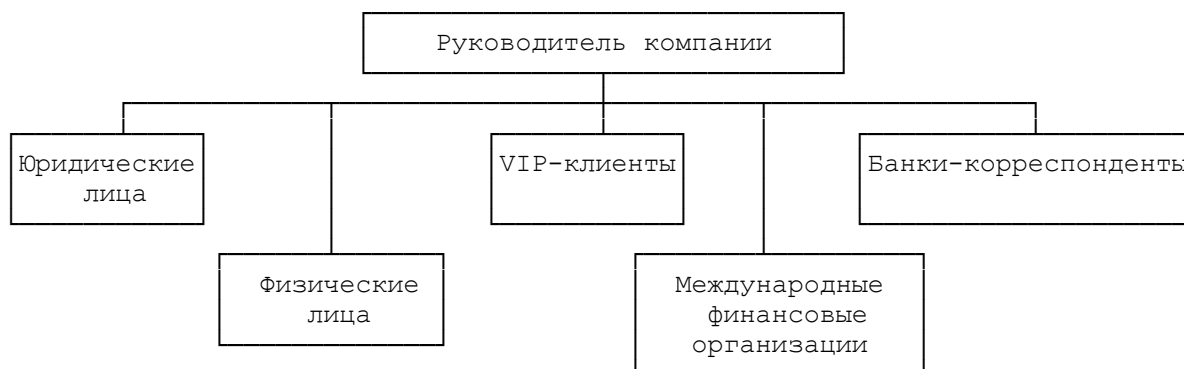


Рис. 3.7

Плюс таких структур заключается в более качественном удовлетворении нужд потребителя, клиента, а минус - в определенном обособлении подразделений компании, превращении их в своеобразные вотчины.

С этим обстоятельством вплотную мне пришлось столкнуться в одном из российских банков (см. п. 3.2) <11>. И это обстоятельство, кстати, ведет к дублированию и, соответственно, значительному увеличению затрат.

-----  
 <11> Многие департаменты КБ "Российский кредит" стремились обособиться, создавая множество собственных аналитических, юридических, бухгалтерских и др. подразделений.

Итак, потребительская структура применяется в тех случаях, когда потребности каждой группы клиентов существенно различаются между собой.

Региональная департаментализация. Если деятельность компании распространяется на несколько регионов, стран, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно создавать так называемую региональную структуру. При этом легко учитываются и местное законодательство, и обычаи, и нравы, и нужды потребителей, а для работы в компании набирается и готовится местный персонал.

Региональная структура применяется в тех случаях, когда деятельность компании рассредоточена в различных регионах, причем потребности клиентов и условия конкуренции в этих регионах различны (рис. 3.8).

### Региональная департаментализация

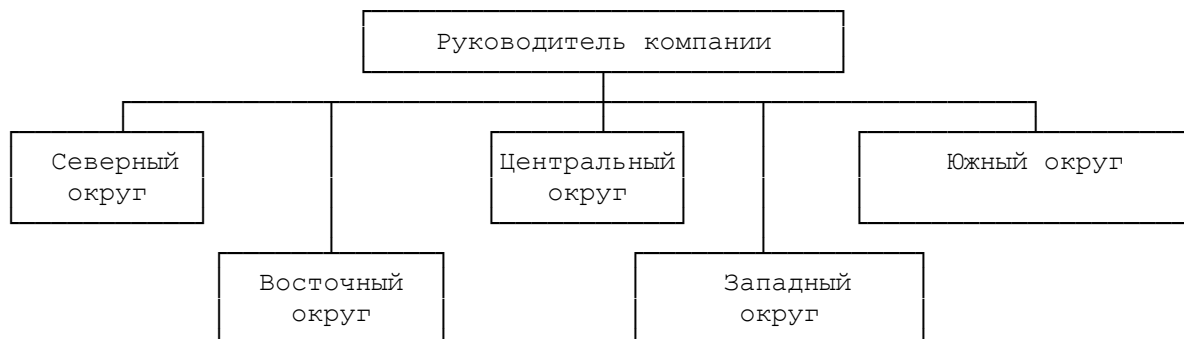


Рис. 3.8

Подводя итог рассмотрения дивизиональных структур, давайте особо подчеркнем и перечислим их достоинства, недостатки и условия наиболее эффективного применения [19].

Преимущества:

1. Использование данных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям.

2. Этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка).

3. Происходит уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена.

4. Происходит отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении.

5. Происходит перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, именно такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка.

6. Улучшаются коммуникации.

7. Развиваются широта мышления, гибкость восприятия и предприимчивость руководителей отделений (дивизионов).

Недостатки:

1. Дивизиональные структуры ведут к росту иерархичности: они требуют формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т.п.

2. Цели отделений противопоставляются общим целям развития компании, а также не совпадают интересы "верхов" и "низов" в многоуровневой иерархии.

3. Увеличивается вероятность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов.

4. Невысока координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены.

5. Неэффективно используются ресурсы, а также невозможно их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением.

6. Увеличиваются затраты на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала.

7. Затрудняется осуществление контроля сверху донизу.

8. Существует многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов) со всеми вытекающими из этого недостатками линейно-функциональных структур.

9. Ограничивается профессиональное развитие специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в компаниях крупных размеров при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т.е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

Теперь настало время рассмотреть второй блок организационных структур.

### 3.9. Адаптивные организационные структуры

В середине XX в., когда появились новые наукоемкие технологии и скорость изменений, происходящих во внешней среде, начала стремительно расти, недостатки бюрократических структур стали настолько заметными, что многие компании стали разрабатывать и внедрять более гибкие виды структур. Такие организационные структуры были названы адаптивными или органическими, так как подобно живой материи они были способны в определенной мере приспосабливаться к изменениям внешней среды.

В общем виде такие структуры характеризуются следующими признаками [19]:

- 1) отсутствием бюрократической регламентации деятельности руководителей;
- 2) отсутствием детального разделения труда по видам работ;
- 3) размытостью уровней управления и их небольшим числом;

- 4) гибкостью структуры управления, способностью легко изменять форму и приспосабливаться к изменяющимся условиям;
  - 5) децентрализацией принятия решений;
  - 6) индивидуальной ответственностью каждого сотрудника за результаты работы всей компании;
  - 7) ориентацией на ускоренную реализацию сложных комплексных программ и решением сложных проблем;
  - 8) созданием временных органов управления;
  - 9) ограниченным временем действия (на период решения проблемы).
- Давайте теперь кратко рассмотрим некоторые адаптивные организационные структуры.

### 3.9.1. Проектные структуры

Проектная структура - это временная структура, создаваемая для решения специальной и конкретной комплексной задачи - разработки какого-либо проекта и, возможно, его реализации. Смысл такой структуры заключается в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных специальностей для осуществления сложного проекта, причем именно в установленные сроки, с заданным уровнем качества и в пределах выделенных для этой цели материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов (рис. 3.9). Руководителем проекта обычно назначается компетентный и талантливый сотрудник компании, обладающий также уникальными качествами отменного организатора. Он целиком и полностью отвечает за проведение и реализацию проекта. Для этого, конечно, руководитель обеспечивается всеми необходимыми ресурсами. Затем, когда проект завершен, команда распускается, сотрудники либо возвращаются в свои родные функциональные подразделения, либо переходят работать в новый проект, либо, наконец, увольняются из компании. К примеру, проектные структуры особенно характерны для творческих научно-исследовательских или конструкторских организаций.

Проектные структуры

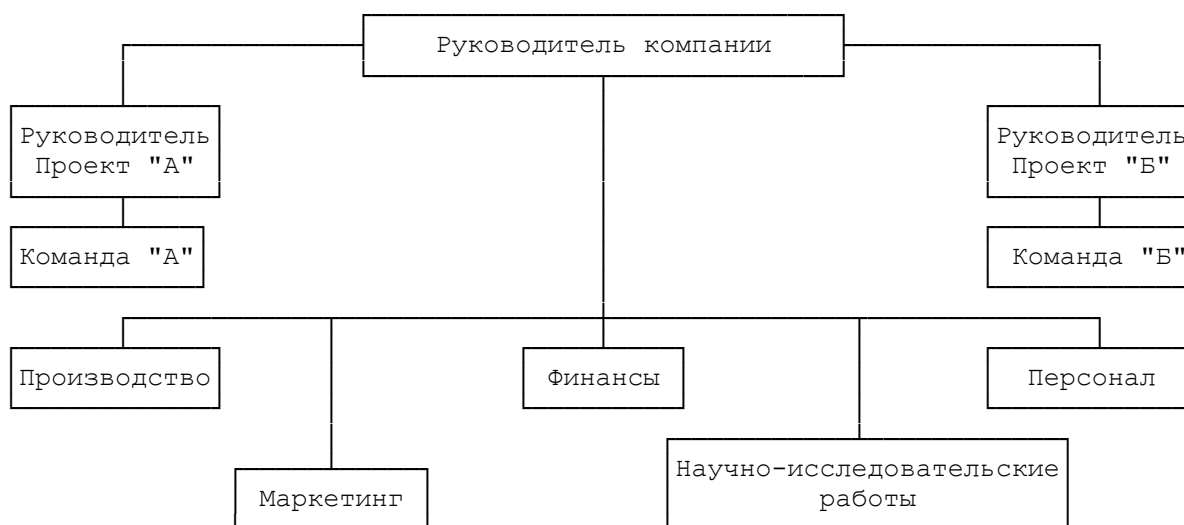


Рис. 3.9

Теперь давайте перечислим достоинства и недостатки проектных структур [19].

Преимущества:

1. Интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту.
2. Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы.
3. Концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта.
4. Высокая гибкость.
5. Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп.
6. Усиление личной ответственности конкретного руководителя, как за проект в целом, так и за его элементы.

7. Сокращение численности управленческого аппарата по сравнению с бюрократическими структурами.

Недостатки:

1. Дробление ресурсов при наличии нескольких проектов и заметное усложнение поддержания и развития производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого.

2. Очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта: от него требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места своего проекта среди других проектов компании.

3. Формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании.

4. Возникновение трудностей с перспективным использованием специалистов в данной компании.

5. Частичное дублирование функций.

### 3.9.2. Матричные структуры

Давайте попытаемся совместить две уже рассмотренные нами организационные структуры, а именно функциональную и проектную. При этом возникает аналог некоторой матрицы. И именно поэтому такая структура получила название "матричная структура". В ней существует два направления руководства. С одной стороны (вертикальное направление), сотрудники функциональных подразделений подчиняются своему функциональному руководителю, а с другой (горизонтальное направление) - некоторые из них или даже все распределяются по различным проектам и подчиняются соответствующему руководителю проекта. Система построена на тесном сотрудничестве функциональных руководителей и руководителей проектов. Естественно, такая структура нарушает классические принципы иерархии и единоначалия. У сотрудника такой организации оказываются два руководителя, и он, по сути, становится "слугой двух господ" (рис. 3.10).

Матричные структуры: сплошные линии означают подчинение функциональному руководителю, а пунктирные линии - руководителю проекта

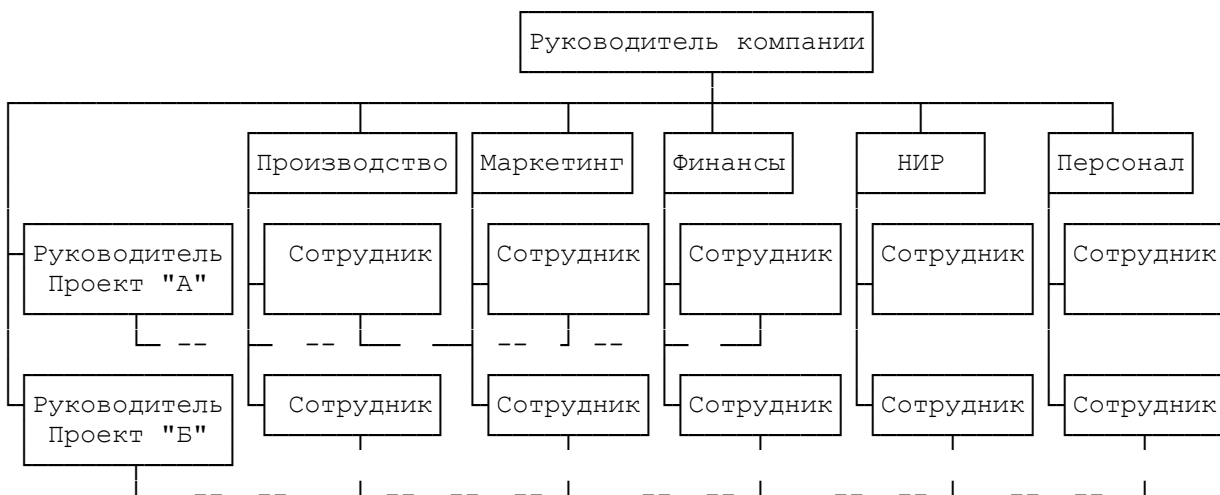


Рис. 3.10

Теперь давайте перечислим преимущества и недостатки матричных структур [3, 19].

Преимущества:

1. Интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ.

2. Получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов.

3. Значительная активизация деятельности руководителей и сотрудников в результате формирования проектных команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними, возможность передачи знаний и опыта между проектами.

4. Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и прежде всего по ускоренному техническому совершенствованию производства.

5. Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне.

6. Усиление личной ответственности конкретного руководителя, как за проект (программу) в целом, так и за его элементы.

7. Достижение большей гибкости и скоординированности работ с точки зрения времени, издержек и производительности, чем в бюрократических структурах управления, и, соответственно, лучшее и более быстрое реагирование на изменение внешней среды.

8. Преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

9. Улучшение контроля за отдельными задачами проекта.

10. Более гибкое и эффективное использование внутреннего потенциала персонала компании, специальных знаний и компетенций.

Недостатки:

1. Сложность матричной структуры для практической реализации, так как для ее внедрения необходимы длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура.

2. Структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации. Характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций.

3. В связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании.

4. Наблюдается тенденция к анархии (если нечетко распределены права и ответственность).

5. Характерна борьба за власть (если нечетко определены властные полномочия).

6. Достижению высококачественных результатов мешают двусмысленность и потеря ответственности.

7. Возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании.

8. Наблюдается частичное дублирование функций.

9. Несвоевременно принимаются управленческие решения, как правило, характерно групповое принятие решений.

10. Отмечается конформизм в принятии групповых решений.

11. Нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями.

12. Затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления.

13. Возникает необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и проектам.

14. Абсолютно неэффективна в кризисные периоды.

Однако жизнь не стоит на месте. И главная задача компаний - приспособиться к новым изменениям. А для этого возникают все новые и новые типы организаций, все новые и новые подходы, все новые и новые построения организаций.

### 3.10. Организационные структуры XXI в.

Мы уже говорили о связи между организационной структурой компании и ее целью, миссией. Внешняя среда организации неожиданно приобрела такую динамичность, что вековые устои классических иерархий не просто закачались, а как-то сразу пришли в негодность. Получается так: цель, помимо прочего, определяется окружающей средой, причем эта среда ведет себя непредсказуемо. Значит, и цель тоже начинает меняться вслед за ней. А со сменой цели требуется смена структуры. Но тогда и структура должна все время меняться [21]. И именно поэтому мы только что обсуждали адаптивные структуры.

Возникает вопрос: а какой же должна быть организационная структура будущего?

Питер Друкер считает, что компании XXI в. будут "флотилией, состоящей из производственных модулей, каждый из которых включает либо стадию производственного процесса, либо ряд схожих операций" [22]. Таким образом, компания XXI в. - это взаимосвязанная совокупность модулей, ориентированных на потребителя, клиента. Причем при сохранении общего руководства компанией у модулей будет своя полноценная система управления. И каждый модуль будет иметь возможность принимать самостоятельные решения по вопросам взаимодействия с внешней средой и с другими модулями. Такая организация компании обеспечит гибкость и возможность быстро вносить изменения в производственные процессы. При этом для каждого

модуля должен быть разработан баланс между стандартизацией и гибкостью. Такая организация потребует формирования новой системы коммуникации и информации [23]. По словам Питера Друкера, в XXI в. произойдет переход от компаний, базирующихся на рациональной организации, к компаниям, базирующимся на знаниях и информации.

В качестве основных направлений модификации компаний и структур управления ими можно назвать [24]:

- переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления;
- деbüroкратизацию, отказ от формализации, от иерархии, от обособления функциональных и штабных звеньев;
- сокращение числа иерархических уровней благодаря тому, что более предпочтительными будут не крупные централизованные компании, а ряд мелких с гибкими специализированными формами труда, сети компаний;
- трансформацию организационных структур компаний из пирамидальных в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями, так как управление по горизонтали более действенно, чем по вертикали;
- осуществление децентрализации ряда функций управления, прежде всего производственных и сбытовых (с этой целью в рамках компаний создаются полуавтономные или автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыли и убытки);
- повышение роли нововведенческой деятельности, создание в рамках крупных компаний нововведенческих, инновационных фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах "рискового финансирования";
- повышение статуса информационных и кадровых служб;
- установление филиальных форм связи между самой компанией и другими предприятиями, например, путем создания внутренних рынков;
- создание автономных групп (команд), постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.

Давайте проведем сравнительную характеристику современной и будущей модели управления [24] (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Современная и будущая модели управления

Объект изменения	Современная модель	Модель будущего
1	2	3
Организация	Иерархия, бюрократия	Сети
Основной принцип организации деятельности	Функциональная специализация	Интеграция, прежде всего горизонтальная, интеллектуальное сотрудничество
Критический фактор конкурентного преимущества	Материальные и финансовые активы (капитал)	Интеллектуальные активы (знание)
Организационные структуры управления	Структуры вертикального подчинения	Адаптивные (органические) структуры
Персонал компании	Функционеры	Потенциальные ресурсы (центры определенных способностей)
Основные действующие лица	Специалисты, профессионалы	Группы, прежде всего виртуальные
Ожидания персонала	Удовлетворение насущных потребностей	Качественный рост персонала
Руководство	Автократичность (сосредоточение власти в руках одного лица)	Целевая ориентация



Стиль руководства	Авторитарный (основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский, стремящийся утвердить свою власть, авторитет)	Координационный, демократический (основанный на направлении усилий подчиненных, на оказании им помощи в раскрытии их способностей, на формировании вокруг себя группы единомышленников)
Источник власти	Должностная позиция	Знание
Деятельность	Индивидуальная	Групповая
Статус звеньев производственной и организационной структур управления	Замкнутые и самодостаточные единицы	Определенные ресурсы, доступные для всех
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация деятельности компании	Прибыль, повышение эффективности производства	Удовлетворение конкретного потребителя
Реакция на изменение окружающей среды	Реактивность	Проактивность, предвидение, опережающая деятельность
Качество	Достижение заданного	Бескомпромиссное достижение возможного

Кроме сравнительной характеристики современной и будущей моделей управления также более подробно охарактеризуем и саму компанию будущего. Основные черты такой компании, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций, можно свести к следующим [24]:

1. Глобализация деятельности компаний. Компания будущего должна иметь глобальную стратегию, глобальную организацию своей деятельности, которая позволит ей действовать в разных странах на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Она будет не только производить или экспортировать товары в другие страны, а сможет использовать лучшие в мире ресурсы: сырьевые, трудовые, финансовые. Производственная деятельность, научные исследования и опытно-конструкторские разработки могут осуществляться в наиболее пригодных для этих целей странах, а рынком сбыта может быть весь мир.

2. Построение компании на основе принципа сетизации. Компания не обязательно должна иметь полный набор всех видов деятельности - от научных исследований и опытно-конструкторских разработок до маркетинга, распределения и реализации продукции. Компании будут заключать договора с другими фирмами для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических альянсов. Покупатели и поставщики также будут являться частью этой сети. Возникнет как сеть компаний, так и компании-сети, внутренняя организация которых будет основываться на сетевых структурах.

3. Интеграция содержания и характера управленческой деятельности, функций управления. Компания будущего будет представлять собой интегрированную организацию с перекрещивающимися функциями управления. Взамен традиционной жесткой функциональной специализации, при которой четко очерчиваются такие сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и т.д., организационное построение компании XXI в., возможно, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций.

4. Гибкость, адаптивность компаний, их самообучаемость. Компании будущего будут быстро адаптироваться к изменениям на своих рынках и в среде своего действия. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

5. Активное использование информационных технологий, глобальных информационных систем. Компания будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и повышение конкурентоспособности.

6. Ориентация на предвидение. В условиях необходимости управления из штаб-квартиры компании разнородными в культурном отношении группами, как внутри страны, так и за рубежом, быстрые, независимые и ответственные действия работников компании она может обеспечить только тогда, когда общей базой для принятия решений будет служить все более четкое, дальновидное, практичное предвидение. Оно будет представлять для работников ту цель, на достижении которой они могут сосредоточить свои усилия. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне компании являются ключевыми функциями высшего управленческого персонала.

7. Горизонтальные принципы построения компании. Компания будущего, скорее всего, будет представлять собой горизонтальную корпорацию. Пирамидальные организационные структуры превратятся в плоские. Компания будет более упрощенной и менее иерархической по сравнению с традиционной. В условиях такой компании будет возрастать ответственность работников (как индивидуумов, так и группы).

8. Формирование автономных команд (групп) как основы построения компании. Основной составной частью компании будущего становятся автономные группы (команды). Компании нацелены на постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Главное преимущество такой компании - это возросший интерес, вовлеченность и ответственность работников, что ведет к более быстрому и полному удовлетворению потребностей клиентов и акционеров.

9. Ориентация не только на акционеров, но и на других держателей интереса. Компания не сможет функционировать как закрытая организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. При этом будет уделяться существенное внимание не только своим акционерам, но и интересам других держателей капитала, которые также обретут значительный вес в корпоративном управлении.

10. Безграничность компании. Расширение кооперационных связей между конкурентами, поставщиками и потребителями, создание сетей компаний и компаний-сетей стирают традиционные границы компаний. Они соединяются вместе для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Любая функция в этих условиях и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельной компании.

11. Ориентация на конкуренцию, основывающуюся на времени. Конкуренция, основывающаяся на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности компании значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Например, задержка с выходом на рынок на шесть месяцев может привести к потере трети общего объема получаемой за "период жизни" продукта чистой прибыли. Влияние ускорения процесса разработки новой продукции и ее выхода на рынок для компаний будущего приобретает особое значение, так как для большинства продуктов и услуг их жизненный цикл становится все короче.

12. Ориентация на удовлетворение потребностей конкретных клиентов. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов будут продолжать оставаться ключевыми факторами. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента. Компания будет компанией, движимой конкретным клиентом.

13. Инновационность компании. В быстро меняющихся внешних условиях инновационность в каждой фирме должна осуществляться своевременно и эффективно. В этих целях в рамках крупных компаний будут создаваться нововведенческие фирмы, ориентированные на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий.

14. Ориентация на добавленную стоимость и на качество. Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости.

Теперь давайте обсудим некоторые типы современных организационных структур.

### 3.10.1. Горизонтальные структуры

Перечислим общие признаки таких структур [17, 24]:

1. Организационная структура горизонтальной корпорации формируется вокруг базовых процессов со специфическими целями в каждом из них (например, разработка новых изделий, производство и сбыт продукции), а не в зависимости от функционального разделения труда: по функциям управления, отдельным заданиям, поставленным задачам (например, прогнозирование рыночного спроса на данный продукт). Горизонтальная корпорация, как правило, строится вокруг трех - пяти базовых процессов.

2. Горизонтальная корпорация представляет собой плоскую иерархию, при этом сокращается вертикальное администрирование, объединяются фрагментарные задачи. Предполагается, что возможен полный отказ от иерархии и обособления функциональных и штабных органов.

3. Выявляются и устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости.

4. Происходит минимизация деятельности внутри каждого базового процесса.

5. Основными "несущими опорами" горизонтальной корпорации становятся автономные межфункциональные рабочие группы (команды), каждая из которых имеет определенную цель, и осуществляется четкий контроль достижения этих целей.

6. Используется минимально возможное количество автономных групп (команд) для осуществления соответствующих базовых процессов.

7. Основным критерием эффективности деятельности компании становится не ее прибыльность или котировка акций компании, а степень удовлетворения потребностей конкретных потребителей.

8. Вознаграждаются результаты командной деятельности, а также всячески поощряется стремление сотрудников к овладению разносторонними производственными навыками.

9. Максимально расширяются контакты с поставщиками и потребителями.

10. Все сотрудники должны быть полностью информированы и обучены, они должны быть обучены тому, как анализировать и правильно использовать информацию для принятия эффективных решений.

Плюсами такой структуры, несомненно, являются мобилизация всех ресурсов компании, сокращение затрат, гибкость компании, а главное, максимальная адаптация к постоянно и стремительно изменяющейся внешней среде.

### 3.10.2. Эдхократические структуры

Эдхократические компании (от лат. ad hoc - специальный, устроенный для данной цели) получили свое название за их применимость к нестандартным и сложным работам, трудноопределяемым и быстроменяющимся организационным структурам, власти, основанной на знании и компетентности, а не на должностной позиции в иерархии. Ключевыми факторами в эдхократии являются компетентность и групповая взаимосвязь работ. Поэтому наибольшее распространение такие компании получили в областях с высокой или сложной технологией, требующих творчества, инновационности и эффективной совместной работы: научно-исследовательской и опытно-конструкторской, консультационно-нововведенческой, компьютерно-электронной, медицинской и т.д. Поэтому не случайно идея формирования эдхократической организации зародилась еще в середине XX в. в американской компании Hewlett-Packard. Формальности не характерны для эдхократической компании и сводятся в ней до минимума. Организационная структура управления имеет органическую, адаптивную основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Организационная структура управления эдхократической компании, как правило, изображается в виде нескольких концентрических окружностей, отражающих последовательно от центра высшее руководство, штаб-квартиру компании, менеджеров, специалистов и рабочих, т.е. в организации такого типа есть точка отсчета, от которой структура расходится кругами по радиальным направлениям. Круг в этом случае является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному - к успеху компании [24].

### 3.10.3. Многомерные структуры

Если при использовании матричных структур управления компанию можно представить как двухмерную модель, то при добавлении к этим двум измерениям (как правило, ресурсам и результатам) еще дополнительных переменных, таких, как территория, рынок и потребитель, компанию можно охарактеризовать как многомерную. Иногда такие компании называются как предприятия в предприятии, фабрика в фабрике и т.п. Автономная рабочая группа получает статус центра прибыли, а в отдельных случаях является самостоятельной компанией. Главным достоинством многомерного подхода является максимальное сближение производителя и потребителя, что позволяет самым эффективным способом удовлетворять его запросы. Каждое подразделение в многомерной компании может быть организовано таким же образом, как и организация в целом. Многомерная структура применима к любому, вплоть до мельчайшего, подразделению компании. Чем меньше подразделение, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя. В многомерной компании отношения членов

автономной группы с ее высшим руководством и другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом [24].

#### 3.10.4. Сетевые структуры

Под сетевыми структурами обычно понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. По сути, сетевые структуры объединяют два противоположных принципа - конкуренцию и кооперацию [23]. Кроме того, сетевая структура включает в себя элементы специализации функциональной структуры, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной структуры [25]. При этом создаются либо компании-сети, либо сети из компаний.

При создании компании-сети предприятие разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли).

Сети из компаний могут быть представлены двумя организационными моделями:

1) сеть, формирующаяся вокруг крупной компании. В этом случае крупная компания, представляющая собой ядро сети, собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупная компания занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком, и сеть становится иерархизированной. Мелкие компании быстро попадают в зависимость от более мощного партнера;

2) сеть компаний, близких по масштабам. Большинство компаний, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают устойчивость друг друга, что очень важно для всех [24].

Давайте сравним бюрократическую структуру и сетевую [3] (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Характеристика	Структура	
	бюрократическая	сетевая
1	2	3
Структура	Иерархическая	Сетевая
Границы	Внутренние, замкнутые	Внешние, открытые
Основная сфера приложения ресурсов	Капитал	Человеческий фактор, информация
Состояние	Статичное, стабильное	Динамичное, изменяющееся
Основное внимание при работе с персоналом	Менеджеры	Специалисты
Основные стимулы	Награды и наказания	Преданность
Управление	Приказы руководства	Самоуправление
Основа деятельности	Контроль	Наделение полномочиями
Индивидуальная мотивация	Удовлетворение начальства	Достижение целей команды
Научение	Освоение специальных навыков	Расширение компетентности
Основные системы компенсаций	Положение внутри иерархии	Производственные достижения, уровень профессионализма
Взаимоотношения	Конкуренция ("Моя территория")	Сотрудничество ("Наша задача")
Отношение работников	Отчужденность ("Это работа")	Сопричастность ("Это моя компания")
Основные требования	Сильный менеджмент	Лидерство

#### 3.10.5. Оболочечные структуры

Оболочечная структура - это компания, которая часть бизнес-функций, прежде всего собственно производство продукции, передает на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредотачивается собственно на определении того, что и сколько производить, как и кому реализовывать. У этой структуры есть свои недостатки: жесткая конкуренция со стороны подрядчиков, невозможность отследить качество производства; торговая марка - это не более чем имя, так как если компания владеет только именем вещи, а не ею самой, то устойчивость такого бизнеса всегда находится под угрозой [24].

Следует заметить, что оболочечные структуры являются, по сути, разновидностью сетевых. Поэтому давайте сейчас сформулируем преимущества и недостатки сетевых структур [24]:

Преимущества:

1. Адаптивность компаний к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры.

2. Концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах.

3. Существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов.

4. Низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы.

5. Привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей.

Недостатки:

1. При формировании сетевых моделей предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития компаний, наоборот, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля.

2. Сетевая концепция нарушает организационные принципы сегментирования и модулирования, которые присущи автаркическим (хозяйственно обособленным, замкнутым, самообеспечивающимся) организационным единицам, таким, как венчурные предприятия, фабрика в фабрике, предприятие в предприятии и т.п.

3. При сетевых структурах возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров.

4. Практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений.

5. Существует опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности участников компании, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов сети.

6. Принципы сетевых построений тормозят развертывание предпринимательства, так как определяют "дефицит" автаркии и мотивации предпринимателей.

И еще одно замечание касательно корпоративной культуры компаний. В силу дефицита времени сетевые компании следуют принципу "импорта культуры", путь к которой лежит через "глобальные связи единого хозяйственного пространства, глобальные нормативные сообщества (типа Международной организации стандартов, Интернет и т.п.)" [24].

### 3.10.6. Виртуальные структуры

Происходящее в наше время резкое, стремительное развитие информационных технологий, телекоммуникаций в сочетании с такой формой организации, как сетевая структура, приводит к появлению нового типа структур - виртуальных.

Виртуальные структуры (от английского слова virtual - воспринимаемый иначе, чем реализован, или не имеющий физического воплощения) представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую в себя как основной бизнес данной организации, так и ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций. И именно это обстоятельство делает принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах [23]. Существует еще, например, термин "симбиотическое предприятие". "Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость" [26].

Основные характеристики виртуальных организаций [27]:

1. Технология. Информационные сети помогут компаниям и предпринимателям, разделенным огромными расстояниями, установить прочные связи и сообща работать от начала

до конца. Партнерство будет основано на электронных контрактах, чтобы избежать участия юристов и ускорить установление связей.

2. Использование возможностей. Партнерство носит менее постоянный, менее формальный характер и нацелено на реализацию возможностей. Компании устанавливают связи, чтобы использовать все открывающиеся на рынке возможности и в большинстве случаев расходятся, когда потребность в сотрудничестве отпадает.

3. Отсутствие границ. Эта организационная модель заставляет по-новому взглянуть на традиционные границы компании. При тесном сотрудничестве между конкурентами, поставщиками и клиентами трудно определить, где начинается одна компания и заканчивается другая.

4. Доверие. Эти отношения ставят компании в существенно большую зависимость друг от друга и требуют большего взаимного доверия, чем когда-либо раньше. Они разделяют чувство "общей судьбы", подразумевая при этом, что судьба каждого партнера зависит от другого.

5. Совершенство. Поскольку каждый партнер привносит в союз свою "основную компетенцию", можно создать организацию, совершенную во всех отношениях. Каждая функция и каждый процесс будут соответствовать высочайшим мировым стандартам - чего не может добиться в изоляции ни одна компания.

### 3.10.7. Фрактальные структуры

Еще один из вариантов структур нового века - "фрактальные" организации [28]. Идея фрактала возникла в высшей геометрии и относится к объектам, сложность которых не зависит от масштаба. Если, например, вы летите в самолете в хорошую погоду и пролетаете над берегом моря, то вы видите определенную геометрию береговой линии. В классической геометрии при рассмотрении этой линии под микроскопом мы не обнаружим ничего нового. А если, приземлившись, мы выйдем на берег моря, над которым недавно пролетали, и начнем исследовать береговую линию, то увидим массу новых подробностей, которые укрылись от нас при наблюдении с высоты. И сложность этой новой линии окажется не меньшей, чем у той, что мы видели сверху. Такой же эффект наблюдается и при исследовании тонких полупроводниковых пленок, и при рассмотрении, например, ледового покрытия Мирового океана.

За этим образом стоит идея построения внутри организации фрактальных организаций, которые обладали бы практически такой же сложностью, как и материнская структура, были способны к самонастройке на общие цели, адаптации к изменяющейся среде и эффективному взаимодействию с аналогичными соседними структурами. Это - идея самопроизвольного выращивания структур с требуемыми свойствами [21].

В заключение подчеркну следующее. Знать, на что способна организация, уметь материализовать эти способности, понять условия, при которых эти способности становятся востребованными окружением, а, главное, создать эти условия - вот залог успеха в современном мире. Оказывается, что более успешные организации не просто стремятся приспособиться к изменениям в своем окружении, они активно действуют в направлении создания такой среды вокруг себя, которой они соответствуют в максимальной степени [29]. Кстати, опять приведу в пример компанию... Верно. Компанию Microsoft.

Теперь прошу - задавайте вопросы.

### Брифинг 3

Вопрос: Вы упомянули компанию Microsoft. Не могли бы вы рассказать о ее подходе к построению организационной структуры? Спасибо.

Ответ: Прежде всего перечислю три ключевые компетенции компании Microsoft: во-первых, это контроль стандартов, во-вторых, системная совместимость и, в-третьих, перекрестно-функциональные команды.

Microsoft - компания с четкой ориентацией на выполнение поставленных задач. Ее организационная структура больше напоминает сложное переплетение команд и проектов, чем ясную вертикальную ориентацию. В ней нет внутренних организационных границ, но все сотрудники совместно пытаются справиться с трудностями. Корпорация успешно направляет деятельность людей, работающих в различных подразделениях над различными программами, чтобы преодолеть проблемы, встающие перед компанией в целом. Подход Билла Гейтса к работе команд состоит в том, чтобы сказать каждому: "Не беспокойся о других. Я гарантирую, что они выполнят свою работу и выпустят продукцию с нужной спецификацией в нужное время. Ты только делай свое дело и не думай об остальных" [30]. Благодаря такой организации самые разные команды могут действовать одновременно, а не последовательно, что убыстряет процесс разработок и позволяет избегать разногласий между служащими.

Теперь о динамических возможностях. Динамические возможности - это способность фирмы к интеграции различных технологий в конечной продукции, к разработке и реформированию внешних и внутренних компетенций, с тем чтобы соответствовать быстро меняющимся окружающим условиям. Таким образом, динамические возможности отражают способность организации создавать новые, передовые формы ключевых компетенций в конкретной обстановке, сложившейся на рынке.

Чтобы понять возможности фирмы, необходимо рассматривать в первую очередь не статьи бухгалтерского баланса, а организационные структуры и процессы управления, которые поддерживают ключевые компетенции, формируя новые возможности создания потребительской стоимости продукции.

Так вот. В марте 1999 г. компания Microsoft направила свои динамические возможности на создание новых ключевых компетенций и структурную реорганизацию, чтобы компания могла адекватно реагировать на изменения условий окружающей среды. Теперь в центре любой деятельности компании находится потребитель и его интересы, для чего отделения, контактирующие с потребителями, были усилены по сравнению с производственными отделами. Билл Гейтс стимулирует руководителей новых торговых отделов думать и действовать так, будто они управляют независимыми предприятиями. Таким образом, новые ключевые компетенции Microsoft - детальное знание интересов покупателей и близость к потребителю.

Руководители крупных торговых отделов теперь смогут сами активно планировать требующуюся им продукцию и продавать ее соответствующим покупателям, что позволит руководителям более четко и рационально определять приоритеты каждого торгового отдела, ставить задачи и отвечать за достигнутые результаты. В то время как каждый отдел будет выполнять свои собственные функции, члены различных групп останутся, как и ранее, партнерами в общем деле и смогут взаимодействовать в решении общих проблем. Например, подразделения по работе с индивидуальными потребителями и работе с корпоративными клиентами будут совместно разрабатывать программы маркетинга. Эти подразделения объединены некоторыми основными процессами, инфраструктурой, корпоративным управлением и технической базой. Наконец, в своей работе подразделения будут исходить из одинаковых свойств основных продуктов.

За всеми этими переменами стоит серьезная стратегическая организационная архитектура. Для того чтобы создать новые компетенции и сохранить конкурентное преимущество, компания Microsoft выстроила пять динамических возможностей. Способность:

- 1) предвидеть будущее и соотносить с ним свои действия;
- 2) учиться и изменяться;
- 3) принимать долгосрочные планы;
- 4) приводить нужных людей в корпорацию;
- 5) выстраивать партнерские отношения.

Свои действия компания Microsoft основывает на ключевых компетенциях. Она оставляет право другим компаниям руководить второстепенными работами и использует современные технологии, чтобы вплотную контактировать с людьми - теперь не служащими, а партнерами - при выполнении поставленных задач. Сетевой подход к работе, предполагающий сложное переплетение различных проблем и исполнителей, оставляет служащим достаточно свободы для собственных действий. Партнерским компаниям часто предлагают брать на себя столько работы (второстепенной, конечно), сколько они смогут выполнить. Развитие сетевого подхода настолько велико, что, например, консультирующая фирма из Сан-Франциско Business Marketing Group не делает ничего, кроме того, что помогает предприятиям формировать стратегическое партнерство с Microsoft [30].

Вопрос: Скажите, а существуют ли в России реальные примеры организаций, использующих матричную структуру? Спасибо.

Ответ: Да, полагаю, существуют. Приведу следующий пример. В декабре 1996 г. руководством "Инкомбанка" было принято решение о переходе на матричную систему управления филиальной сетью. Это произошло по рекомендации консалтинговой фирмы McKinsey, когда была принята новая концепция построения структуры банка, делящая весь банк на пять основных блоков бизнеса.

Первый основной блок бизнеса - это блок управления, возглавляемый президентом, который включал в себя следующие функции: аудит, юридическое обеспечение, управление персоналом, внешние связи и взаимодействие с государственными органами, обеспечение безопасности.

Далее, второй блок - это блок контроля и организационного обеспечения, состоящий из управления развития филиальной сетью и управления материальной инфраструктурой.

Третий и четвертый блоки включали в себя функции, связанные как с управлением, так и с бизнесом. Это блок межбанковского бизнеса: технологическое и программное обеспечение, системы коммуникации и связи, централизованная поддержка операционной деятельности банка,

т.е. бизнеса с частными клиентами, малыми и средними корпорациями, межбанковского бизнеса, а также корреспондентские отношения. И финансовый блок, включающий в себя торговый бизнес, касающийся департамента казначейских и торговых операций, и две чисто управленческие функции: финансовое управление и бухгалтерию.

Пятый - основной бизнесовый блок корпоративного, международного и инвестиционного бизнеса.

Общая структура банка строилась так: блок бизнеса - департамент - управление - отдел - группа. Существовали еще самостоятельные отделы и проекты. Проекты возникали тогда, когда появлялось некоторое перспективное направление. Они организовывались на год, а далее либо превращались в организационную ячейку банка, либо закрывались. Проектом на постоянной основе руководил менеджер проекта, а творческие группы из других подразделений привлекались на временной основе.

Что касается перехода на матричную систему управления филиальной сетью, то была принята модель максимально приближенная к модели Deutsche Bank и банка WestLB.

Структура всех филиалов банка приводилась в соответствие со структурой пяти блоков бизнеса Центрального отделения банка, т.е. если в филиале был отдел, занимающийся корпоративным бизнесом, то он подчинялся по вертикали, естественно, руководителю филиала, а по горизонтали - руководителю блока корпоративного бизнеса Центрального отделения банка. Вот вам и матричная структура. Затем началось внедрение этой системы. И лишь финансовый кризис 1998 г. поставил на этом блестящем проекте крест.

Должен заметить, что матричные структуры характерны для достаточно крупных предприятий, причем различных отраслей. Упомяну, например, Фонд Нижегородская консультационная служба Агропромышленного комплекса, матричная структура которого одобрена Минсельхозпродом России; компанию "Вымпелком" - оператора сотовой связи, известной своей торговой маркой "Билайн"; фирму "Кворум"; компании IBS и "КРОК" - ведущих системных интеграторов России; компанию ATM LAN-service, успешно работающую на рынке банковского оборудования Украины; холдинговую корпорацию "Дуга" - ведущего югославского производителя красок, лаков, полимеров и т.д.

Вопрос: Не могли бы вы привести пример организационной структуры небольшой гостиницы. Спасибо.

Ответ: Однажды одна из моих студенток-заочниц - Лариса Харитоновна - в своей курсовой работе под названием "Сущность управления предприятием на примере гостиничного комплекса" привела организационную структуру небольшой гостиницы, отеля "Азия" на 400 номеров, расположенной в городе Магнитогорске, в которой она работала (рис. 3.11).



## Организационная структура гостиницы

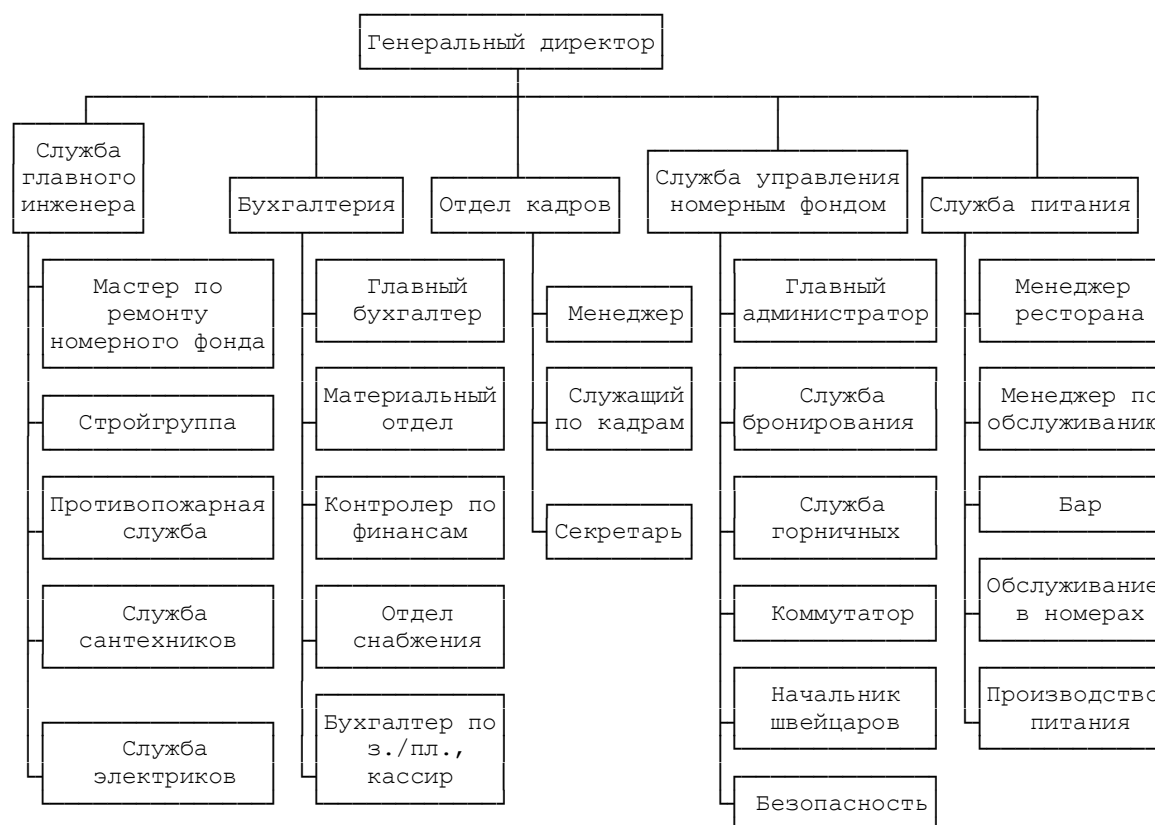


Рис. 3.11

Из схемы видно, что отель разделен на пять функциональных департаментов: службу главного инженера, бухгалтерию, отдел кадров, службу управления номерным фондом и службу питания. Директора всех пяти департаментов подчинены непосредственно генеральному директору отеля.

Каждый департамент, в свою очередь, разделен на более мелкие подразделения. Вот вам типичный пример функциональной департаментализации.

Вопрос: Существуют ли принципы создания хорошей компании, и если да, то каковы они? Спасибо.

Ответ: В ответ на ваш вопрос позвольте мне привести принципы, которые были сформулированы еще Анри Файолем [14].

1. Единство управления. Независимо от структуры организации, степени децентрализации и делегирования полномочий полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек.

2. Скалярный метод передачи полномочий. Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать (делегировать) часть полномочий другим лицам по линии руководства.

3. Единство подчинения. У любого сотрудника может быть только один руководитель.

4. Принцип соответствия. Делегированные полномочия должны соответствовать уровню ответственности. Если на лицо возлагаются определенные обязанности, то его необходимо наделить и соответствующими полномочиями, необходимыми для выполнения этих обязанностей.

5. Масштабы управления. Число лиц, находящихся в эффективном управлении, ограничено. Это зависит от ряда обстоятельств, от характера выполняемой работы.

6. Коммуникации, система связи. Как формальные, так и неформальные линии связи должны быть установлены и постоянно поддерживаться.

7. Принцип ориентирования. Организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.

8. Принцип избирательности. Руководство должно получать лишь ту информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной, т.е. либо благоприятной, либо

неблагоприятной для ведения бизнеса. Таким образом, можно будет отсеять лишнюю, непригодную к использованию информацию.

9. Дифференциация работы. Различные виды работы имеют разные характеристики, что необходимо предусмотреть при создании организации. Например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных условий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции.

10. Разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация. Эти методы должны найти свое применение в организации, так как позволяют снизить затраты.

11. Контроль за осуществлением операций. Эта функция должна быть поручена четко обозначенному для этой цели аппарату. Определенная часть администрации должна следить за ежедневным ходом выполнения операций. Творческий подход к делу должен поощряться.

12. Планирование. Оно должно всегда предшествовать выполнению работы.

13. Гибкость. Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы в связи с изменением методов, задач, целей, масштаба коммерческой деятельности, появлением новых технологий и ресурсов. Конечно, внесение значительных изменений требует всестороннего исследования.

14. Доступность всех уровней организации. Любой сотрудник организации должен иметь право и возможность подать жалобу или высказать замечания соответствующему руководителю.

Конечно, мир не стоит на месте. И поэтому следует учитывать все идеи, изложенные и, тем более, не изложенные на нашем занятии, все идеи и принципы, которые существуют сейчас в мире лишь в "зародыше".

Другими словами, дух инноваторства - вот, на мой взгляд, главный принцип создания вами - а я надеюсь, что именно этим вы и будете заниматься - высококлассной компании будущего.

Вопрос. Все графические схемы организационных структур, которые мы обсуждали на занятии, отражают сиюминутное, статическое состояние компании. А существует ли возможность отслеживать изменения структуры с течением времени, не заваливая себя кипой статических схем? Спасибо.

Ответ: Мы рисовали статические диаграммы и схемы организационных структур различных типов. Чтобы исследовать динамику изменения организационной структуры во времени, конечно же, можно последовательно разложить перед собой такие схемы и тщательно их изучать и анализировать. Однако для учета временного фактора на одном и том же листе бумаги бесполезно использовать метод частично перекрывающихся областей. Именно такой метод мы в свое время использовали при анализе ежеквартальных изменений организационной структуры КБ "Российский кредит" (см. п. 3.1). Суть метода заключается в следующем. Каждое крупное подразделение, скажем департамент, изображается, как обычно, в виде прямоугольника, соединенного линиями с руководством компании. А вот входящие в него подразделения, обозначенные также в виде стандартных прямоугольников, помещаются уже не снаружи от прямоугольника-департамента с соответствующими соединительными линиями, а внутри области прямоугольника-департамента и, естественно, без всяких соединительных линий и т.д. Как при этом изобразить изменения во времени? Очень просто. Если, например, какое-либо подразделение ликвидируется, то соответствующий ему прямоугольник заполняется наклонной штриховкой. Если подразделение вновь создается, то оно обозначается, например, прямоугольником со скругленными углами и тенью. А если подразделение перемещается и сливается с группой других, то его можно отобразить в виде прямоугольника с толстой границей и двумя стрелками. В частности, на общей схеме организационной структуры банка видны происходившие в соответствующем квартале года наиболее существенные структурные изменения, а именно: реорганизация департамента пассивных операций, преобразование юридического управления в юридический департамент, создание департамента инвестиционной деятельности (см. п. 3.1). Следует упомянуть здесь и о создании отдела компьютерной поддержки филиалов в техническом управлении, строительной группы в структурном отделе, открытии очередного отделения - отделения "Академика Пилюгина, 22". Наряду с серьезными структурными изменениями происходили также и "косметические" - такие как, например, ликвидация отдела мониторинга хозяйственной деятельности и аудита управления оперативной работы с предприятиями банковского холдинга или отдела по подготовке кадров управления по работе с кадрами и возрождение их по сути с теми же функциями - в качестве отдела правовой поддержки и отдела по организации профессиональной подготовки соответственно.

Общий анализ схемы показывает, что в банке доминирующее значение имел процесс перехода структурных подразделений на более высокий иерархический уровень, то есть преобразование подразделения из отдела в управление, из управления в департамент и т.п. Так, например, вышеупомянутое преобразование юридического управления в юридический

департамент сопровождалось созданием двух управлений: управления правового обеспечения банковских технологий и управления юридической защиты банка, включающих в себя восемь отделов, в то время как бывшее юридическое управление включало в себя лишь четыре отдела. Таким образом, это изменение привело к увеличению как управлений, так и отделов ровно в два раза. Процесс сопровождался как ростом численности сотрудников банка, так и ростом затрат на одного сотрудника.

Особый интерес представляет создание департамента инвестиционной деятельности. Оно явилось закономерным и необходимым результатом объединения разрозненных структурных подразделений с похожими целевыми задачами и функциями.

Так, департамент инвестиционной деятельности был создан на базе трех управлений: управления по работе на фондовом рынке, управления инвестиционных проектов и управления промышленных инвестиций.

Вопрос: Я знаю, что существует большое число организационных форм международного бизнеса. Поясните, если можно, разницу между дочерней и ассоциированной компанией. Спасибо.

Ответ: Дочерняя компания регистрируется как компания с собственным балансом, т.е. она является юридическим лицом, однако контроль над ней осуществляет другая компания - иногда ее называют основной или материнской - в силу того, что материнская компания обладает основной частью акций или паев дочерней компании.

В России компания признается дочерней, если материнская компания имеет возможность определять решения, принимаемые дочерней компанией. А это имеет место, когда основной компании принадлежит большинство голосов по обыкновенным акциям дочерней компании.

Ассоциированная или зависимая компания отличается от дочерней тем, что находится под более слабым контролем материнской компании, так как последней принадлежит существенная, но не основная часть ее акций или паев. В России компания признается ассоциированной или зависимой, если другая, то есть преобладающая компания, имеет более 20% голосующих акций компании [31].

Вопрос: Я слышал о партисипативных структурах. Что это такое? Спасибо.

Ответ: Это такие структуры, которые построены на участии своих сотрудников в управлении организацией. Некоторые исследователи относят их к компаниям будущего. Пожалуй, это не совсем верно, так как, например, еще в Советском Союзе в конце XX в. в организациях осуществлялись выборы руководителя, создавались советы трудовых коллективов (СТК).

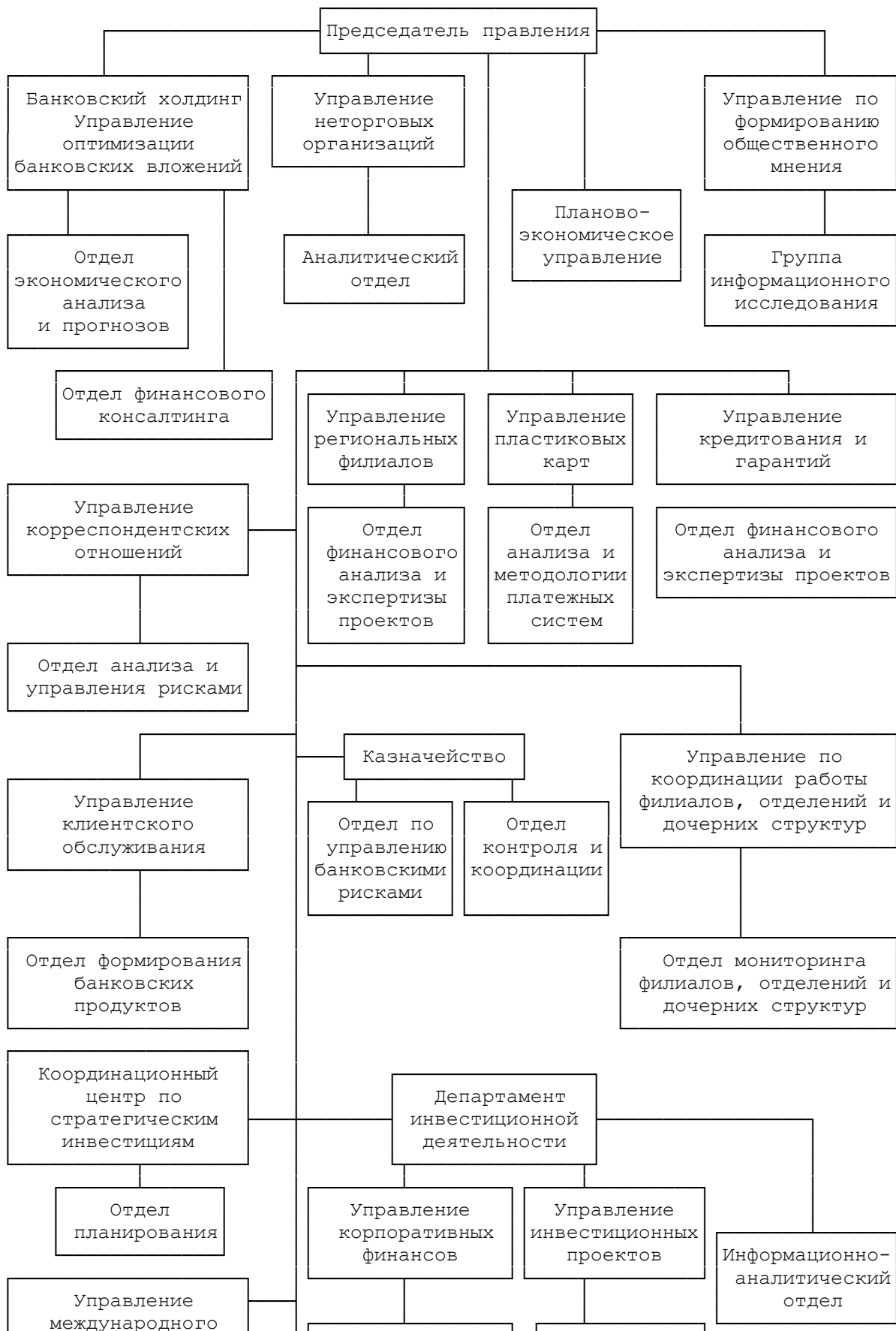
При формировании партисипативных организаций необходимо очень четко разделять такие вещи, как власть, иерархию и демократию, иначе могут возникнуть ситуации, когда, например, совет трудового коллектива вмешивается в профессиональные вопросы подотчетных им руководителей. Такие организации весьма перспективны, но по-настоящему эффективными они могут стать только лишь при условии, если в компании сформирована действенная система самоуправления. Именно система, а не отдельные ее элементы, как было в СССР [23].

Спасибо. На сегодня все.



<12> По материалам КБ "Российский кредит".

Пункт 3.2. Структура аналитической системы банка <13>





<13> По материалам КБ "Российский кредит".

#### Список литературы

1. Ленин В.И. Полн. Собр. соч. Т. 42. С. 289.
2. Гальперин П.Я. Введение в психологию. М.: Изд-во МГУ, 1976. 151 с.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.
4. <http://www.emd.ru/>
5. Robert Duncan. What's the Right Organization Structure? *Organizational Dynamics*. Winter, 1979. P. 59.
6. Alfred P. Chandler. *Strategy and Structure. History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
7. Обэр-Крие Дж. Управление предприятием / Пер. с фр. Ф.Р. Окунева, А.П. Сизова. М.: Сирин, 1998. 257 с.
8. Henri Fayol. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949.
9. Lori J. Mullins. *Management and Organizational Behaviour*. 3rd edn. London: Pitman, 1993.
10. [http://www.e-training.ru/development/eo\\_design.htm](http://www.e-training.ru/development/eo_design.htm): Бабенко М.В. Структурные аспекты развития организации.
11. <http://www.intel-sintes.ru/>
12. Старобинский Э. Передача полномочий - один из важнейших принципов менеджмента // *Управление персоналом*. 2000. N 4.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
14. <http://www.dist-cons.ru/education/mp/main.html>.
15. <http://www.marketing.spb.ru/conf/index.htm>: Алиакберов Р.Ш. Децентрализация системы управления и ее особенности.
16. Либерман С. Информационные системы: централизация или децентрализация? // *Computerworld Россия*. 1996. N 7.
17. Лютенс Ф. *Организационное поведение*: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.
18. Weber M., Parsons T. *The Theory of Social and Economic Organization*. N.Y.: Free Press, 1964. 436 p.

19. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. N 5.
20. Albers H.H. Principles of Management. A Modern Approach. 4th ed. N.Y.: John Wiley & Sons, 1974. 579 p.
21. <http://www.bizoffice.ru/index.phtml?page=news>; Адлер Ю.П. Анатомия организаций с точки зрения физиологии.
22. Друкер П. Создание новой теории производства // Проблемы теории и практики управления. 1991. N 1.
23. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Антонов В.Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. N 1.
24. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. N 2.
25. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: Инфра-М, 1999. 480 с.
26. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Ефремов В.С. Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. N 1.
27. The Virtual Corporation // Business Week. 1993. February 8.
28. Шпер В.Л. Вести из Интернета. Надежность и контроль качества // Методы менеджмента качества. 1999. N 6.
29. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. N 1.
30. <http://www.inesnet.org/>; Большаков З. Организационная архитектура Microsoft // Экономические стратегии. 2000. Март - апрель.
31. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Владимирова И.Г. Организационные формы международного бизнеса: российская практика // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. N 1.

**День четвертый. ТЕМА ЗАНЯТИЯ:  
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ -  
"КИРПИЧИ" В ФУНДАМЕНТ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА**

План занятия:

- 4.1. Основные направления деятельности современных кадровых служб.
- 4.2. Организационная структура службы персонала.
- 4.3. Организационно-штатная структура отдела развития персонала.
- 4.4. Типы кадровой политики.
- 4.5. Основные принципы кадрового планирования.
- 4.6. Должностная инструкция.

На предыдущих занятиях мы рассмотрели различные подходы к управлению персоналом, вопросы, связанные с миссией и целями организации, проблемы создания и поддержания корпоративной культуры, а также различные пути построения организационной структуры компании. Теперь настало время более детально обсудить кадровую политику компании, а начать такое обсуждение прежде всего с направлений деятельности, функций кадровых служб и их внутренней структуры.

Напомню, что на первом занятии мы уже отмечали то, что в современной России часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда руководители предприятий на вопрос: "А какую роль играют на вашем предприятии люди?" без запинки, твердо и убежденно отвечают: "Огромную!". Но когда начинаешь анализировать работу с людьми, то оказывается, что на этом предприятии нет ни сколько-нибудь сбалансированной мотивационной программы, ни последовательной программы обучения персонала, ни программы его карьерного роста. Не говоря уже об аттестации, оценке персонала. Прием на работу ведет по сути сам руководитель предприятия, в основном с помощью своего секретаря-референта, и ведет его интуитивно, по наитию. Весьма удручающая картина! Мы уже обсуждали причины этого явления. Одной из причин является то, что подчас создается некая иллюзия: каждый руководитель, каждый управленец профессионально разбирается в управлении персоналом, подобно тому как в житейском смысле практически каждый из нас считает или, скорее, мнит себя докой, к примеру, в политике. Конечно, одна из функций руководителя - объединение людей для совместной работы. Но ведь не происходит же его грубого непрофессионального вторжения в такие области, как бухгалтерская, финансовая или, например, юридическая! Руководитель прекрасно понимает, чем может закончиться такой эксперимент для его компании и его собственной судьбы.

Какова же альтернатива? Если говорить о туристическом агентстве, скажем, насчитывающем всего лишь 10 - 20 человек, то главное здесь - это создание эффективной команды. Об этом мы

еще будем подробно говорить на одном из последующих занятий. При этом огромное значение приобретает также технология приема персонала, его адаптация. Продуманный карьерный и профессиональный рост сотрудников - залог развития, роста популярности, а соответственно, и экономической устойчивости всего агентства. Теперь что касается гостиниц, отелей. Вместе с сопутствующими бизнесами, такими как ресторан, спортивные площадки и залы, сауны и бассейны, службы коммуникации и бытового сервиса, туристические бюро и службы организации конференций и прочее, современный отель - это мощнейший комплекс, насчитывающий уже на порядок больше сотрудников. И первостепенное значение здесь приобретают вопросы обучения персонала и, в первую очередь, обучения общения с клиентами. Превращение лозунга "Клиент всегда прав" из голой фразы во внутреннее состояние души сотрудника - вот задача руководителя. Другие задачи: совершенствование "обратной связи" - через проведение социологических опросов, создание имиджа отеля, развитие корпоративной культуры, воспитание в сотрудниках чувства преданности компании, желания работать длительное время, ощущение сотрудниками любых позиций (будь то гардеробщик, швейцар, уборщица, горничная или официант) уважительного, равного отношения к себе владельца и всех менеджеров отеля. Главное - это понимание руководителем, что каждый сотрудник - профессионал на своем месте.

Мы теперь уже знаем, что сотрудники, работающие на конкретном предприятии, - это ресурс, от мастерства использования которого зависит эффективность работы всего предприятия. И, как любой производственный ресурс, он требует "развития" (обучение), "ремонта" (социальные программы), "оплаты" (мотивационные программы), исследования качества по мере "износа" (аттестация, оценка) и т.п. [1, 2].

Мы также помним, что, используя эти и другие кадровые инструменты, руководитель должен воссоздать такие компетенции своих сотрудников, т.е. знания, навыки и мотивацию, чтобы вытекающее из них производственное поведение сотрудников вело к достижению организацией, предприятием планируемых целей и решению поставленных задач [3]. Кстати, даже не столько нынешних, текущих, сколько будущих, перспективных. Здесь следует заметить, что добрую службу в этом может сыграть и целевое управление - метод МВО (Management by Objectives) [2, 4], который мы также будем подробно обсуждать в дальнейшем.

Чтобы предприятие (будь то отель, ресторан, туристическое агентство или любое другое) было эффективным и конкурентоспособным, способным к саморазвитию и оптимальной адаптации к постоянно изменяющимся внешним рыночным условиям, способным удовлетворять все возрастающие нужды потребителей, руководитель должен уделять серьезное внимание в первую очередь управлению персоналом, привлекая профессионалов, долго и успешно работающих в данной области. Он просто обязан создавать специальные подразделения, именуемые в широком смысле службами персонала. Хорошо. А что же им поручить? Давайте ответим на этот вопрос.

#### 4.1. Основные направления деятельности современных кадровых служб

Управление человеческими ресурсами организации включает в себя несколько в равной степени важных направлений деятельности, а именно [4]:

1. Развитие корпоративной культуры (системы общих ценностей персонала), т.е. атмосферы или морально-психологического климата в компании, направленной на осознание каждым сотрудником себя как части организации, своей причастности к достижению целей организации, гордости за нее и т.п., и связанным с этим ростом производительности и качества. При этом должна широко использоваться система социологических опросов сотрудников, обеспечивающая "обратную связь" и позволяющая принимать осознанные управленческие решения. Обычно руководство компании использует корпоративную культуру для привлечения работников определенных типов и стимулирования желательного производственного поведения. Это наряду с фирменной атрибутикой, такой как форменная одежда, значки и т.п., ведет к созданию определенного имиджа компании, что стимулирует клиентов к покупке товара или пользованию услугами именно этой компании, а это, в свою очередь, приводит к увеличению объемов продаж, росту производства и, соответственно, прибыли компании.

2. Формирование организационной структуры: разработка и совершенствование организационной структуры, ее оптимизация, приведение в соответствие с постоянно изменяющимися условиями внешней среды, разработка положений о структурных подразделениях компании, должностных инструкций сотрудников.

3. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей организации в человеческих ресурсах, разработка системы учета количества и качества труда персонала, норм оптимальной загрузки.

4. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям, объем которого в значительной степени определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней, создание собственной базы данных кандидатов.



5. Отбор персонала: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
6. Адаптация персонала: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд получает в ней заслуженную оценку, разработка положения о персонале компании.
7. Оценка персонала: разработка и реализация методик оценки персонала, разработка положения о порядке проведения аттестации персонала компании.
8. Обучение персонала: разработка программ обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы, разработка программы профессиональной подготовки персонала компании, создание "института" преподавателей-наставников.
9. Планирование карьеры: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда сотрудников, создание системы продвижения по службе, причем равнозначно как по вертикали, так и по горизонтали (ранговое повышение), создание "резерва на выдвижение", разработка положения о кадровом резерве.
10. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения сотрудников, разработка положения о заработной плате в компании, разработка компенсационного пакета, а также системы морального стимулирования сотрудников и комплекса мер по социальной защите персонала компании.
11. Учет и контроль: документооборот, кадровое делопроизводство, учет персонала, а также рабочего времени, контроль за соблюдением трудового законодательства, разработка "Паспорта специалиста компании", включающего в себя как стандартные кадровые данные, так и рекомендации и отзывы непосредственного руководителя, вышестоящего руководства, психолога, коллег по работе и, что наиболее важно, клиентов компании, а также данные регулярных аттестаций и социологических исследований и т.п.
12. Перемещение персонала: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью ("повышение" или "понижение"), развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы (ротация), а также процедур прекращения контракта (увольнение), разработка положения о ротации кадров, создание "института" советников, экспертов.
13. Социально-психологический мониторинг: диагностика коллектива компании и его отдельных подразделений, разрешение конфликтов, ведение переговоров, создание эффективных команд.
- Здесь следует обратить внимание на следующее обстоятельство: все направления деятельности кадровых служб взаимосвязаны между собой. К примеру, если рассмотреть "оценку персонала", то она является базовой для многих конкретных аспектов и направлений кадровой работы. В частности:
- при приеме на работу необходимо оценить степень готовности кандидата к работе в должности, определить наличие или отсутствие у него необходимых качеств для успешной эффективной работы, дать описание его особенностей;
  - при продвижении необходимо оценить, насколько сотрудник компании подготовлен к выполнению новых функций;
  - при обучении необходимо оценить уровень профессиональной компетенции сотрудников компании, выявить перечень знаний, навыков, которыми им необходимо овладеть, выявить стереотипы мышления, мешающие эффективно работать или управлять, которые необходимо преодолеть, и, наконец, определить направления, по которым должно идти обучение и развитие персонала компании, иначе говоря - сформулировать потребности в обучении;
  - при реорганизации необходимо оценить возможности сотрудников приспособиться к новым условиям работы, выбрать наиболее адаптивных и эффективных из них и именно их оставить в новой организации;
  - при поощрении необходимо оценить заслуженный сотрудником размер премий и компенсаций;
  - при сокращении или увольнении необходимо оценить перспективы и дать увольняемому сотруднику ориентиры и рекомендации, где он мог бы быть более успешным, возможно, помочь подобрать ему программу переобучения [5].
- Следует подчеркнуть, что независимо от размеров компании, ее численности сегодня все эти функции обязательно должны быть реализованы в стремящейся к успеху компании. Если компания небольшая, то эти функции возлагаются на профессионального, еще раз подчеркиваю, именно профессионального менеджера по персоналу. Если она средняя, то создается служба персонала, в которую входят несколько сотрудников, распределяя эти кадровые функции между собой. А если это большая компания, то в ней уже создается управление или департамент по работе с персоналом, причем с входящими в него несколькими специализированными подразделениями: отделами и группами, каждое из которых отвечает за одно из перечисленных выше современных направлений кадровой деятельности.

## 4.2. Организационная структура службы персонала

Какие же подразделения должны включать в себя управление или департамент по работе с персоналом?

В качестве примера рассмотрим структуру департамента по работе с персоналом крупной компании (рис. 4.1).

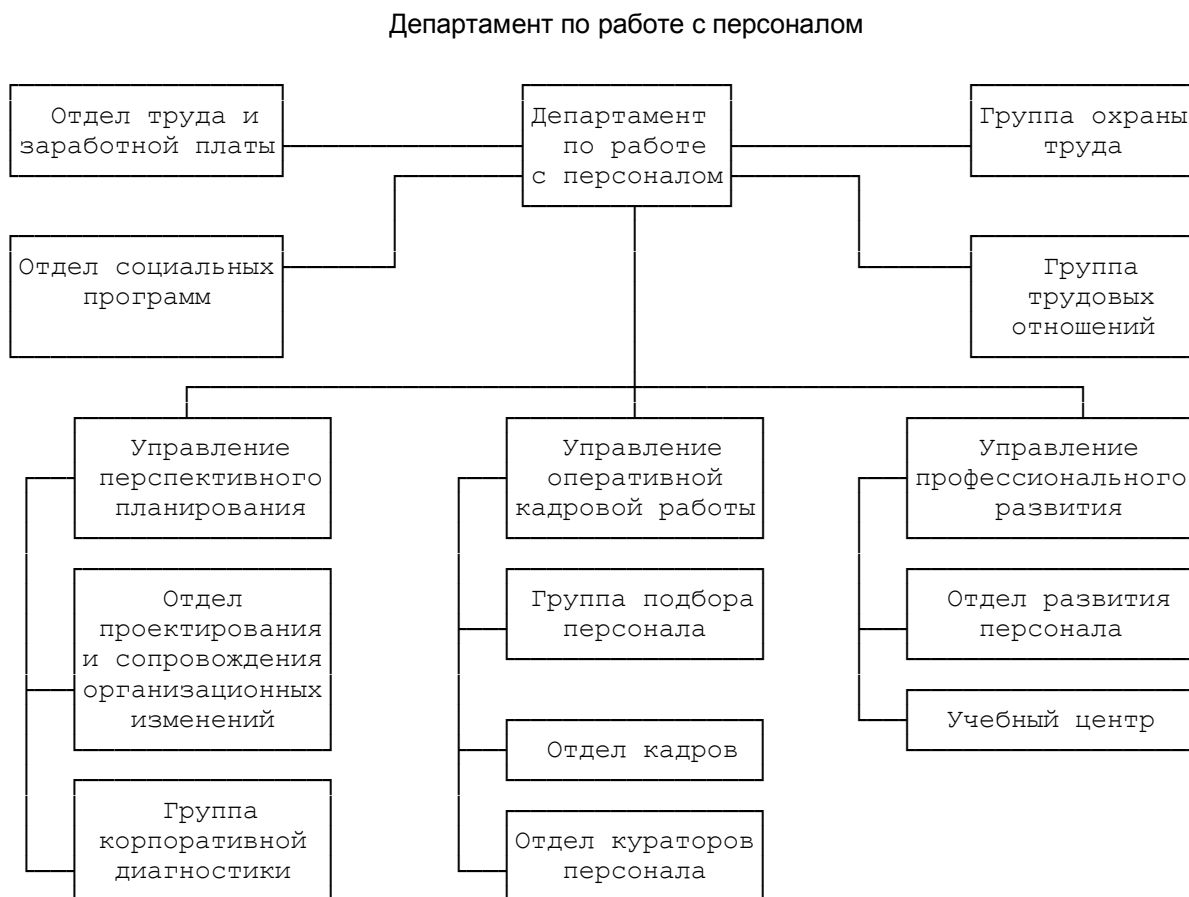


Рис. 4.1

Из нее видно, что департамент состоит из трех управлений, а именно: управления перспективного планирования, управления оперативной кадровой работы и управления профессионального развития. Кроме этого, в него входят самостоятельные подразделения: отдел труда и заработной платы, группа охраны труда, отдел социальных программ и группа трудовых отношений. Каждое из трех управлений подразделяется на соответствующие отделы и группы, которые в этом случае уже не считаются самостоятельными.

Давайте перечислим возможные функции этих подразделений, т.е. те задачи, которые вы, как руководители компании, возложите на них.

Департамент по работе с персоналом. Формирование и реализация кадровой политики компании.

Управление перспективного планирования.

Отдел проектирования и сопровождения организационных изменений.

- Разработка концепции развития организационной структуры компании.
- Маркетинговый анализ целесообразности создания, реорганизации или ликвидации структурных подразделений, рабочих мест, изменения штатной численности подразделений.

- Оценка наличных ресурсов и определение потребностей в рабочей силе.

- Определение задач, места, функций структурных подразделений, прав и обязанностей отдельных работников, разработка положений о подразделениях компании, штатного расписания, должностных инструкций.

- Отслеживание и ведение постоянного мониторинга всей организационной структуры, особенно с учетом территориальной разобщенности компании, на предмет исключения дублирования функций, параллелизма и оптимизации численности.

Группа корпоративной диагностики.

- Социально-психологические исследования сплоченности в структурных подразделениях, выявление неформальных объединений и потенциальных лидеров.

- Изучение и анализ морально-психологического климата и группового взаимодействия в структурных подразделениях.

- Анализ социальных, моральных, психологических и функциональных качеств сотрудников и коллектива с целью определения характера, способов и форм трудового поведения.

- Формирование и осуществление программ, направленных на создание общественного мнения, имиджа компании, относительно целей и задач организации, развитие у сотрудников чувства преданности ее интересам, преодоление разобщенности.

- Систематическое психологическое тестирование и социологическое анкетирование персонала с целью выявления изменений в мотивации, эффективного использования на различных должностях внутри организации.

Разработка и реализация концепции развития корпоративной культуры.

Управление оперативной кадровой работы.

Группа подбора персонала.

- Разработка и использование методологии приема на работу в компанию, инструкции по подбору персонала.

- Сотрудничество с агентствами по найму, использование альтернативных источников подбора персонала (внутренние источники, СМИ, работа с вузами, колледжами, "охота за головами", Интернет и др.).

- Составление квалификационных требований к кандидатам на вакантные должности.

- Набор, отбор и расстановка персонала (собеседования-интервьюирования, оценка деловых качеств, тестирование, предварительная ориентация и т.п.).

- Создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям организации с учетом будущих потребностей как кратко-, так и долгосрочных.

Отдел кадров.

- Ведение кадрового делопроизводства.

- Разработка правил, методов и процедур приема, учета, перемещения и увольнения персонала, а также сбор и обработка статистических данных по персоналу.

- Разработка форм кадрового документооборота.

- Документальное оформление кадровых решений (приказы, распоряжения и т.п.).

Группа куратора персонала.

- Контроль исполнения структурными подразделениями своих функций согласно положениям о подразделениях, а работниками - своих должностных обязанностей согласно должностным инструкциям.

- Курирование прохождения вновь принятыми сотрудниками испытательного срока, проведение мероприятий по адаптации сотрудников.

- Проведение аттестаций (регулярной оценки) персонала - его мониторинг.

- Создание кадрового резерва, создание программ регулярной работы с персоналом.

- Планирование карьеры сотрудников организации.

- Ведение единой информационной базы данных по персоналу, включая заработную плату, оценку сотрудников руководителями, коллегами, клиентами и пр., ведение "Паспорта специалиста компании".

Управление профессионального развития.

Отдел развития персонала.

- Разработка и внедрение программы профессиональной подготовки персонала.

- Формирование планов и организация обучения, подготовки и переподготовки персонала, повышения квалификации, организация стажировок.

- Инструктаж новых сотрудников компании.

- Создание института преподавателей-наставников.

- Работа с вузами и другими учебными заведениями.

- Ведение "Паспорта профессиональной подготовки сотрудника".

Учебный центр.

- Создание конкретных программ обучения сотрудников компании.

- Подбор преподавателей и организация непосредственного процесса обучения по конкретным темам и дисциплинам.

- Использование адекватных технических средств.

Отдел труда и заработной платы.

- Проведение маркетинговых исследований по имеющимся системам нормирования труда, тарификации работ, оплате труда, льгот и компенсаций в сравнении с организациями аналогичного профиля и уровня.

- Разработка предложений по корректировке оплаты труда в зависимости от изменения условий на рынке труда.
  - Разработка долгосрочных мотивационных программ для персонала компании в целом, персонала структурных подразделений, групп и отдельных работников.
  - Начисление заработной платы сотрудникам компании и выдача ее.
  - Учет затрат на персонал или инвестиций в персонал.
- Группа охраны труда.
- Разработка и реализация мероприятий по обеспечению соблюдения сотрудниками техники безопасности труда, противопожарной безопасности, а также соблюдению коммерческой тайны.
  - Проведение расследований несчастных случаев и мероприятий по их предотвращению в будущем.

Отдел социальных программ.

- Планирование, экономическое обоснование и реализация программ дополнительных социальных льгот (питание, страхование жизни, здоровья от несчастных случаев, медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение).

- Разработка программ организации отдыха сотрудников: социальные и спортивно-оздоровительные мероприятия.

- Разработка и реализация программ выдачи сотрудникам материальной помощи, ссуд и кредитов.

Группа трудовых отношений.

- Рассмотрение жалоб и трудовых споров, создание в компании конфликтных и согласительных комиссий.

- Юридическое обеспечение (в соответствии с действующим законодательством РФ, Трудовым кодексом Российской Федерации и другими нормативными документами).

- Разработка проектов контрактов, соглашений и договоров, связанных с кадровой деятельностью.

Обеспечение связи с профсоюзной организацией компании, если таковая в ней создана.

Обратите внимание на этот длинный перечень обязанностей современных кадровых служб (кстати, они фиксируются в соответствующих положениях о подразделениях компании (см. п. п. 4.2 и 4.3)). Сравните с тем, какие функции возлагались в недалеком советском прошлом на кадровые подразделения организаций. Тогда они выполняли лишь функции учета личного состава, да еще иногда посредничества между администрацией и профсоюзами. И все. А что теперь? Вы уже видите на рассмотренном нами примере, что сейчас компании, по сути, сводят воедино все стадии "полного жизненного цикла человеческих ресурсов", начиная от поиска и найма сотрудников до отправки их на пенсию или увольнения.

Приведу пример. В одном из российских банков по мере его роста и развития постоянно шла борьба за отдел труда и заработной платы. При этом существовала альтернатива: либо он входит в структуру бухгалтерии, либо - в департамент по работе с персоналом. На посту начальника службы персонала сменилось два руководителя. И так случилось, что первый, его можно условно назвать "прогрессивный", настойчиво ратуя за вхождение этого отдела в структуру департамента по работе с персоналом, так и не получил его: отдел труда и заработной платы продолжал входить в состав бухгалтерии. А когда на эту должность был назначен другой руководитель, его можно условно назвать "консервативный", то ему был дан карт-бланш, но... Он отказался от этого отдела, опасаясь ответственности за бухгалтерские операции отдела труда и заработной платы. Прав ли был второй руководитель? На мой взгляд, нет. Когда мы говорим об управлении персоналом, то одной из ключевых задач является разработка и реализация мотивационных программ для персонала компании, материальное стимулирование сотрудников. Представьте себе, если вы захотите поработать, например, на компьютере, но не подключите к нему требуемый блок питания на 220 вольт, или, скажем, подключите к нему другой - на 95 или 140 вольт. Будет ли он работать? Конечно же, нет. Однако этот вопрос находится непосредственно в ведении компьютерного отдела, занимающегося и отбором, и приобретением тех или иных компьютеров для нужд компании, и их модернизацией, и ремонтом, и их списанием, и их утилизацией. Это его епархия. Вот вам и "полный жизненный цикл ресурса", именуемого "компьютерная техника". Так почему же тогда такая дискриминация наиважнейшего ресурса - персонала? И так, чтобы эффективно решать вопросы управления персоналом, все перечисленные нами функции должны быть сосредоточены в одних руках, в одном подразделении - департаменте по работе с персоналом. Подчеркиваю, по всей работе с персоналом.

И еще одно важное замечание. Кому должна подчиняться кадровая служба? В идеальном случае - непосредственно руководителю компании, "первому лицу". Смысл - в равенстве ресурсов компании: и финансовых, и материальных, и человеческих в целях влияния на стратегию ее развития.

Теперь более детально рассмотрим одно из подразделений департамента по работе с персоналом.

#### 4.3. Организационно-штатная структура отдела развития персонала

Рассмотрим отдел развития персонала, состоящий из двух групп: группы организации обучения и группы обеспечения учебного процесса. Численность отдела - 8 сотрудников (начальник отдела, начальник группы - заместитель начальника отдела, ведущий специалист - начальник группы, ведущий специалист, два специалиста 1-й категории, специалист 2-й категории, инспектор) <14> (рис. 4.2).

<14> Отдел развития персонала управления профессионального развития, рассмотренный на занятии, соответствует реально существовавшему отделу по подготовке кадров управления по работе с кадрами КБ "Российский кредит".

##### Структура отдела развития персонала

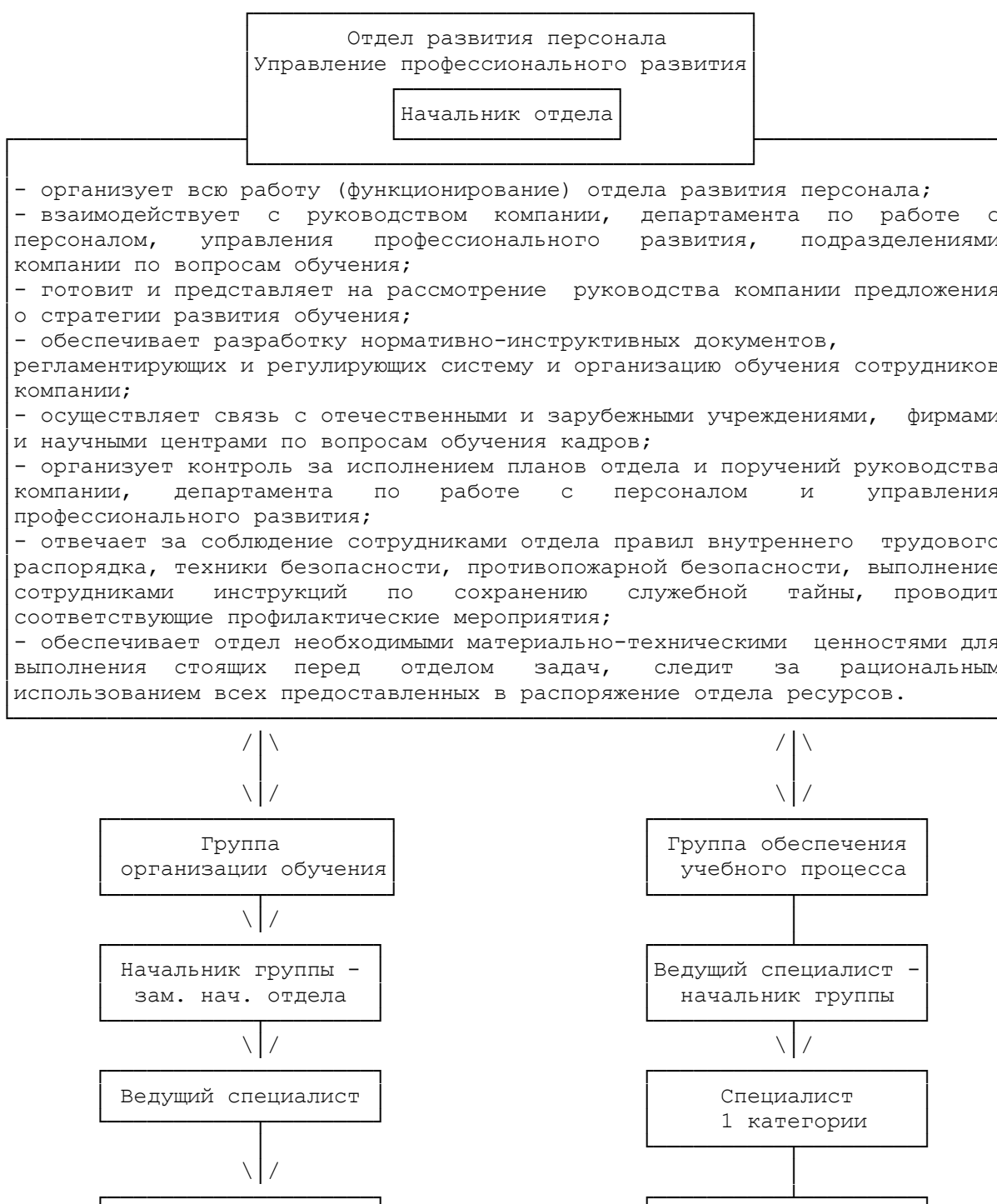




Рис. 4.2

Структура группы организации обучения следующая.

1. Начальник группы - заместитель начальника отдела:

- осуществляет руководство группой и организует обучение сотрудников компании;
- организует работу по направлению сотрудников компании на курсы, семинары и т.п. по актуальным вопросам деятельности компании, а также обеспечивает организацию экспресс-обучения при внедрении новых технологий и услуг;
- ведет работу по сотрудничеству компании с высшими учебными заведениями по вопросам специализированной подготовки студентов для работы в компании и привлечении профессорско-преподавательского состава вузов к обучению сотрудников компании;
- организует работу по информационному обеспечению деятельности отдела;
- исполняет обязанности начальника отдела в период его отсутствия.

2. Ведущий специалист:

- обеспечивает функционирование информационной системы сопровождения обучения, разрабатывает принципы и направления информационного обеспечения деятельности отдела;
- взаимодействует с руководителями подразделений компании по вопросам управления информационными потоками, имеющими отношение к подготовке кадров;
- осуществляет сбор, обработку и систематизацию предложений по обучению и стажировке специалистов в российских и зарубежных учебных заведениях и центрах;
- проводит мониторинг публикаций в прессе о проблемах подготовки кадров и работы с персоналом;
- собирает и обобщает опыт работы других компаний в области информационного обеспечения подготовки кадров;
- анализирует причины профессиональных ошибок работников компании и составляет рекомендации о необходимости дополнительного обучения;
- определяет структуру информационных баз данных отдела и связи между ними;
- планирует и осуществляет технологический процесс создания баз данных;
- пополняет, корректирует базы данных и поддерживает их целостность;
- проводит оперативные выборки и обобщение сведений из баз данных;
- управляет автоматической генерацией отчетов и информационных бюллетеней для представления руководству или рассылки по подразделениям и филиалам компании;
- обеспечивает функционирование системы электронной почты в отделе;
- администрирует локальную вычислительную сеть отдела;
- обеспечивает конфиденциальность используемой отделом информации;
- исполняет обязанности начальника группы в период его отсутствия.

3. Специалист 1 категории:

- выполняет работы, связанные с документальным оформлением обучения;
- ведет контроль за исполнением плана обучения и заявок на обучение подразделений компании;
- формирует учебные группы и осуществляет организационные мероприятия по сопровождению обучения группы вплоть до окончания ее учебы (такие организационные мероприятия, как согласование сроков, информирование о начале занятий, контроль за посещаемостью и т.п.);
- оформляет документы по оплате обучения сотрудников компании в сторонних учебных учреждениях;
- готовит необходимые статистические данные по вопросам обучения персонала.

4. Инспектор:

- обеспечивает прием, обработку и регистрацию поступающей корреспонденции;
- обеспечивает обработку, регистрацию и отправку исходящих документов отдела;
- ведет автоматизированный учет документов и контроль за их исполнением;
- выполняет машинописные работы и размножение документов;
- осуществляет оперативную связь отдела со сторонними организациями;
- обеспечивает разноску документов и их оперативное хранение.

Структура группы обеспечения учебного процесса следующая.

#### 1. Ведущий специалист - начальник группы:

- осуществляет руководство группой и организует работу по обеспечению учебного процесса;
- осуществляет контроль и анализирует эффективность действующей системы обучения и возможность удовлетворить потребности компании в обучении;
- готовит предложения по развитию системы обучения и совершенствованию системы управления подготовкой кадров;
- проводит работу с подразделениями компании по выявлению приоритетных направлений подготовки при введении новых услуг, открытии филиалов и пр.;
- организует работу по подготовке учебных планов и программ курсов для обучения персонала;
- проводит работу по определению требований к содержанию и качества обучения;
- организует работу по выявлению текущей и перспективной потребности в обучении и стажировке;
- готовит планы обучения и стажировок сотрудников компании;
- изучает и обобщает отечественный и зарубежный опыт в области обучения кадров;
- готовит предложения по его применению для обучения сотрудников компании.

#### 2. Специалист 1 категории:

- осуществляет взаимодействие с конкретными представителями подразделений компании по вопросам определения их потребности в обучении;
- разрабатывает формы заявок на обучение, организует их рассылку, сбор и обобщение;
- готовит проекты планов обучения сотрудников компании;
- разрабатывает учебные планы и программы;
- прорабатывает нормативно-инструктивные документы, готовит договоры;
- ведет сбор предложений от подразделений компании по совершенствованию системы профессиональной подготовки;
- разрабатывает и согласовывает с соответствующими структурными подразделениями компании предложения по внедрению новых форм профессиональной подготовки;
- разрабатывает формы контроля за качеством проводимой подготовки сотрудников;
- консультирует руководителей и специалистов компании по вопросам обучения и профессиональной подготовки;
- согласовывает контрольные параметры по обучению с представителями структурных подразделений компании.

#### 3. Специалист 2 категории:

- готовит (распечатывает) материалы, направляемые в подразделения компании, проводит экспертизу их достоверности;
- организует рассылку соответствующих материалов в структурные подразделения;
- постоянно информирует руководство отдела о состоянии процесса обучения и ведет контроль за получением ответов на отправленные вопросы;
- осуществляет регулярную телефонную и факсимильную связь с подразделениями компании и другими учебными центрами по вопросам обучения;
- осуществляет поездки в соответствующие учебные структуры;
- выполняет другие специальные поручения.

#### 4.4. Типы кадровой политики

На втором занятии мы обсуждали этапы стратегического планирования в компании. Тогда мы разбили весь этот процесс на восемь этапов, причем седьмой из них именовался "реализация стратегии". Так вот, одним из средств реализации стратегии является политика. По словам В.И. Ленина: "Политика есть самое концентрированное выражение экономики" [6]. А применительно к компании можно считать, что "Политика - это общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей" [4].

Помните, мы обсуждали "Кодекс этических норм и корпоративных стандартов"? Мы говорили о том, что этот кодекс включает в себя систематизированный свод законов и правил, регулирующих взаимоотношения сотрудников компании друг с другом и их действия в определенных ситуациях. А теперь, прошу вас, обратите внимание, как это созвучно следующей цитате, в которой дается, по сути, еще одно определение кадровой политики: "Политику можно рассматривать в качестве "Кодекса законов", который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия... Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента" [4, 7].

Так что же все-таки это такое - кадровая политика?

Кадровая политика - это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [8].

Сегодня любая успешно действующая крупная компания тщательно формулирует свою кадровую политику, причем политику, охватывающую все сферы работы с персоналом внутри компании, и жестко проводит ее в жизнь. В компаниях существуют не только сформулированные на бумаге, но и активно работающие, реально действующие правила, меморандумы, кодексы, управленческие процедуры по всем направлениям работы с персоналом: прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий, разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников, разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, создание современных систем подбора и отбора персонала, проведение маркетинговой деятельности в области персонала, разработка программ занятости, усиление стимулирующей роли оплаты труда, разработка социальных программ и т.п. [8]. Собственно, мы уже подробно перечисляли все направления работы с персоналом. Эти направления работы тесно взаимосвязаны между собой. Поэтому для того, чтобы кадровая политика в отношении различных специфических кадровых вопросов была эффективной, она должна быть взаимонепротиворечивой и взаимодополнимой. А кроме того, естественно, кадровая политика должна быть интегрирована с управленческой, инвестиционной, финансовой и производственной политикой компании.

Конечно же, следование единой кадровой политике позволяет компании не только избегать многих трудовых конфликтов и экономить значительные финансовые средства, но, главное, добиваться более высокой отдачи от "человеческого фактора" производства, человеческого ресурса компании.

Итак, повторяю, кадровая политика есть система правил, система норм, приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией компании. Кстати, должен заметить, что кадровая политика различается не только в разных компаниях, но и в разных странах [9].

Теперь давайте обсудим некоторые возможные типы кадровой политики. Кадровую политику можно подразделить, во-первых, по степени влияния руководства компании на кадровую ситуацию, а именно: на пассивную, реактивную, превентивную или активную, а во-вторых, по степени открытости компании по отношению к внешней среде, т.е. на открытую или закрытую [10].

Пассивная кадровая политика характеризуется отсутствием в компании какой-либо программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится лишь к спонтанной ликвидации негативных последствий конкретных неожиданно возникающих кадровых ситуаций даже без попыток понять причины их возникновения.

Реактивная кадровая политика характеризуется осознанной ликвидацией возникающих негативных кадровых ситуаций с наличием контроля за состоянием работы с персоналом в компании и с пониманием причин кризисных ситуаций посредством использования разнообразных средств диагностики.

Превентивная кадровая политика характеризуется уже наличием не только средств диагностики, но и обоснованного прогноза развития кадровой ситуации, позволяющими предвосхищать и своевременно реагировать на негативные кадровые ситуации, однако при этом отсутствуют средства и возможности предварительного влияния на кадровую ситуацию в целях ее кардинального изменения и, соответственно, недопущения ее возникновения.

Активная кадровая политика характеризуется наличием не только прогноза возникновения и развития кадровых ситуаций, но и средств воздействия на нее в целях предотвращения самого возникновения негативных кадровых ситуаций посредством постоянного мониторинга и соответствующей коррекции кадровой ситуации в режиме on-line.

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

Закрытая кадровая политика характеризуется "клановостью" и ориентацией на собственный внутренний персонал.

Давайте сравним открытую и закрытую кадровую политику по различным направлениям деятельности кадровой службы компании [10] (табл. 4.1).



## Характеристика типов кадровой политики

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

Если говорить о конкретных направлениях кадровой политики компании (см. п. 4.1), то здесь и сейчас можно дать некоторые общие рекомендации [11].

1. При планировании потребности компании в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития компании, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.п.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;
- провести анализ наличия необходимого компании персонала;
- определить качественную потребность в персонале (выявление квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственных задач);
- определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка его движения).

2. Для привлечения, отбора и оценки необходимых компании кадров целесообразно осуществить такие мероприятия:

- оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри компании) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;

- разработать критерии отбора персонала;
- распределить новых работников по рабочим местам.

3. Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется:

- определить содержание работ на каждом рабочем месте;
- стремиться к созданию благоприятных условий труда;
- определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;
- проводить оперативный контроль за работой персонала;
- осуществлять краткосрочное планирование профессионального развития персонала.

4. В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять:

- планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;
- выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения компании, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем учебном заведении с отрывом или без отрыва от производства и т.п.);
- работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала в компании;
- планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;
- определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

5. При внедрении систем стимулирования персонала и оптимизации затрат на персонал рекомендуется реализовать следующие меры:

- планирование затрат на персонал;
- разработку и внедрение систем заработной платы;
- определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников.

6. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- анализ причин высвобождения персонала;
- выбор вариантов высвобождения персонала;
- обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам компании.

И последнее. Существует ряд требований к кадровой политике компании. В той или иной форме мы их уже подробно обсуждали. Однако сейчас давайте отдельно сформулируем основные требования к кадровой политике (КП) компании [12].

1. КП должна быть тесно увязана со стратегическими целями и текущими задачами компании.

2. КП должна вырабатываться в результате обсуждения и консультаций на различных уровнях компании.

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

4. Следует предусмотреть пути и механизмы доведения утвержденной КП до всех сотрудников организации.

5. КП должна быть обеспечена необходимыми ресурсами.

6. КП должна содержать в себе конкретные практические шаги по ее реализации.

7. Отдельные направления КП (например, комплектование штата, адаптация и обучение персонала) должны быть связаны между собой, объединяться общей идеологией и дополнять друг друга.

Вот пример, показывающий в каком виде кадровая политика существует на малых предприятиях Обнинска. Ответы на вопрос о принципах работы с персоналом в компании распределились следующим образом [13], %:

Принципы существуют в виде неписаных правил, установившихся с момента образования предприятия.....	57,4
Принципы существуют и отражены в соответствующих документах.....	38,9
Как таковых принципов работы с персоналом на предприятии нет.....	3,7

И последнее: кадровая политика в компании должна опираться на такие основополагающие принципы, как справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, соблюдение равенства, прав сотрудников и, естественно, отсутствие любой дискриминации.

#### 4.5. Основные принципы кадрового планирования

Прежде всего давайте определим, что же это такое - кадровое планирование? Какова его основная цель? Смысл?

Кадровое планирование - это деятельность, имеющая целью предоставить желающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства [13].

Обратите внимание - в нужное время. В самом деле, представьте, что вы, руководитель крупной компании, решили либо расширить свой бизнес, либо диверсифицировать, разнообразить его. Вы решили открыть, например, новый суперсовременный супермаркет типа магазинов системы "Седьмой континент", кстати, активно развивающейся в настоящее время в Москве системы. Полагаю, что вы непременно побеспокоились о производственных площадях - арендовали или вновь построили необходимые помещения, о финансировании - для приобретения оборудования, товара, об установке приобретенного оборудования, получении всевозможных согласований и разрешений на законное ведение торговой деятельности от государственных учреждений и служб и еще о многих и многих важных "мелочах". Однако если вы не побеспокоились вовремя о наборе сотрудников, то вы не сможете открыть новый супермаркет, а если все же решитесь на это, то покупатели будут, по меньшей мере, удивленно прогуливаться вдоль ломящихся от товара прилавков, не имея возможности приобрести все это изобилие. Результат? Вы неминуемо разоритесь.

Естественно, что вам будет недостаточно просто принять на работу сотрудников, надо набрать именно такое количество персонала, которое сможет выполнить возложенные на него задачи. В частности, если в современном громадном супермаркете будет работать лишь один кассир, то очень скоро выстроившаяся "километровая" очередь взвинченных покупателей явственно вспомнит советские времена и, в лучшем случае, эти покупатели просто больше не посетят ваше предприятие, а в худшем... Не будем о грустном. А вы? А вы опять неминуемо разоритесь. Кстати, например, в современных зарубежных банках устанавливаются системы, позволяющие клиенту отследить по электронному табло, находящемуся около каждого операциониста, сколько времени остается до окончания обслуживания очередного клиента, т.е. вы можете мгновенно узнать через сколько секунд, подчеркиваю, секунд, вас может начать обслуживать та или иная операционистка, и, естественно, осознанно выбрать операционное окно с минимально возможным или, если пожелаете, с максимально возможным временем ожидания. Однако это - ваш выбор. Именно - ваш выбор! Вот бы такое оборудование и такую культуру обслуживания клиента внедрить в наш Сбербанк! Итак, в первую очередь, такое обслуживание возможно лишь при спланированном, определенном заранее числе работающих сотрудников. Я уж не говорю об уважении к клиенту.

Конечно, требуемое число сотрудников зависит от технического оснащения рабочего места. Однажды мне довелось оказаться в небольшом уютном московском ресторанчике. Тихая музыка, белоснежные скатерти - ничто, на первый взгляд, не отличало его от других подобных заведений. Однако разница все же была: на каждом столике кроме стандартной сервировки находился телефонный аппарат. Я подумал, а это было еще до эры всеобщей телефонной "мобилизации", т.е. до эры расцвета всевозможных систем мобильной сотовой связи, что здорово - не отходя от столика можно позвонить в любое место, пригласить друзей, просто поболтать. Вот это сервис! Сев за столик и ознакомившись с меню, я решил скоротать время до прихода официанта и позвонить. А теперь представьте мое удивление, когда, подняв трубку, я не услышал привычного гудка: мелодичный приветливый голос, нарушив тишину, вдруг произнес слова типа: "Чего изволите?". Оказалось, что по этому телефону можно было проконсультироваться о блюдах и сделать заказ. Клиенту этого ресторанчика не надо было пристально всматриваться в зал, ища глазами официанта, а, найдя, долго и бесполезно призывно щелкать пальцами или пытаться остановить его стремительный полет над паркетом посредством унизительных хватательных движений, томительно ждать его после мимолетно брошенной фразы "Секундочку", иногда растягивающуюся в череду долгих минут. А еще, кстати, очень просто было сделать дополнительный заказ, что, полагаю, непременно вело к росту дневной выручки ресторана. Кстати, и число официантов было меньше обычного. Вот вам один из примеров использования современной техники.

И наконец, возвращаясь к супермаркету, вам, как руководителю, понадобится не просто набрать определенное число сотрудников к дню открытия своего магазина, а сотрудников определенной квалификации, обладающих требуемыми компетенциями, а также, если необходимо, заранее обучить их. Скажем, в отделе вин у вас должен работать специалист, который мог бы ответить на вопросы покупателя о марках вин, рассказать о тонкостях аромата, способах и месте производства, дать клиенту квалифицированную рекомендацию и т.п. А иначе? Иначе вы опять же разоритесь!

Естественно, обо всем об этом следует побеспокоиться руководителю компании заранее. Вот в чем смысл кадрового планирования. Вот вам и ответ на вопрос: а зачем оно нужно - это кадровое планирование? И еще. Кадровое планирование необходимо для достижения целей, миссии компании, и в этом смысле оно должно быть увязано с процессом стратегического планирования, о котором мы не случайно уже говорили на одном из прошлых занятий.

А сейчас приведу лишь краткий перечень вопросов, на которые может дать ответ кадровое планирование [14].

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?

- Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения ущерба?

- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

- Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых работ и поддержания знаний персонала в соответствии с требованиями компании?

- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Без сомнения, этот список можно многократно продолжать.

Итак, цель кадрового планирования - обеспечение компании необходимым количеством сотрудников с заданными компетенциями к определенному сроку.

Следует заметить, что отсутствие в компании системы кадрового планирования ведет к серьезным проблемам. Вот пара примеров. Однажды из компании, с которой я одно время сотрудничал, уволился региональный директор, отвечавший за работу с клиентами в одном из регионов страны. В его обязанности входил и поиск новых клиентов, и установление с ними долговременных контактов, и работа с постоянными клиентами, и обеспечение их определенными преимуществами и т.п. Причем уволился в самый разгар, самый пик торгового сезона. Поиск же нового директора по объективным причинам затягивался. Компания несла огромные убытки за счет "упущенной выгоды" в этом регионе, так как конкурентам этой компании в новом регионе достались и старые, и потенциальные клиенты. Именно таким "трагическим" образом сказались отсутствие системы кадрового планирования в этой компании, отсутствие продуманной и эффективной системы подбора и обучения персонала, системы создания и методичной целенаправленной работы с кадровым резервом и т.п.

А вот второй пример. Часто бывает, что компания несет значительные затраты на поиск, отбор, адаптацию, оценку, обучение нового персонала, а через некоторое время оказывается вынужденной сокращать, увольнять этих сотрудников, при этом опять же неся ощутимые убытки. Я уж не говорю об "экзотических" случаях. Однажды службе персонала одной компании с огромным трудом удалось найти высококлассного специалиста на должность руководителя нового крупного перспективного подразделения компании. С честью было выполнено указание владельца, причем буквально за два дня до его приезда из-за рубежа. Думаю, что вы можете представить себе, какова же была реакция сотрудников службы персонала, когда по приезде владелец неожиданно заявил, что он передумал, просто передумал создавать это подразделение. Заметьте, происходило это в воскресный день, а в понедельник должен был выйти на работу тот самый специалист, который был с трудом найден и переманен с хорошей работы и который, прельстившись на заманчивое предложение, уже уволился. В тот раз, я помню, удалось убедить владельца не менять первоначального решения. Однако спустя месяц "новенький" все же был "выброшен" на улицу. А сколько еще таких новичков попадает в компаниях под непредвиденное неожиданное сокращение. Вот вам пример "самодурной" кадровой политики. Вот - издержки отсутствия кадрового планирования в компаниях.

Далее. Если говорить об этапах кадрового планирования, то можно выделить следующие [4].

I этап. Оценка наличных ресурсов. Сюда входит: определение числа сотрудников, занятых выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели (т.е. определение количественной потребности в персонале); выяснение профессиональных навыков сотрудников с указанием количества работников, ими обладающих (т.е. определение качественной потребности в персонале посредством использования системы инвентаризации трудовых навыков или специальностей).

II этап. Оценка будущих потребностей. Это прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных перспективных целей (при этом учитываются такие факторы, как состояние национальной и региональной экономики, развитие технологии, состояние финансовых ресурсов компании, оборот средств, темпы роста, текучесть кадров, предстоящие увольнения в связи с истечением срока действия контракта, выходом сотрудников на пенсию и т.п. Для прогнозирования широко используются методы математической статистики, анализа тенденций, моделирования, экспертных оценок и т.д.).

III этап. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей. По сути - это разработка конкретной программы действий для достижений установленных целей. Конечно же, такая программа имеет не только временной аспект, т.е. она должна включать в себя конкретный график и перечень мероприятий не только по привлечению, найму персонала, но и по подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации стратегических целей компании. Программа должна учитывать также и демографическую ситуацию в регионе, изменения на внешнем рынке труда, положения действующих норм трудового законодательства.

Таким образом, службе управления персоналом важно добиваться не просто своевременного заполнения вакансий в соответствии со штатными расписаниями в целях поддержания на должном уровне объема производства или продаж. Надо еще так спланировать работу с персоналом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе персонала, работающего в компании, компетентных сотрудников и следить за тем, чтобы их в каждом подразделении становилось все больше и больше. Зачем? Чтобы удовлетворить требования, которые могут возникнуть в будущем. Этот процесс можно назвать "отслеживанием структуры рабочей силы". В соответствии с таким подходом профессиональный состав, квалификационный и образовательный уровень сотрудников должен определяться уже не по ее соответствию штатным расписаниям, разработанным в прошлом, и не на базе нынешнего технического уровня производства, а на основе прогнозов и оценок, сделанных в отношении требований к квалификации кадров для производства новых видов изделий, оказании новых услуг с использованием новой техники и новых перспективных технологий.

Кстати, для того чтобы нанять соответствующих работников, необходимо точно знать, какие задачи они будут выполнять. Надо знать также и характеристику работ. А следовательно, краеугольным камнем управления персоналом является анализ содержания работы. Методы такого анализа включают в себя наблюдение, собеседование с сотрудником и его руководителем и заполнение анкет и опросных листов и многое другое.

Систему анализа содержания работы можно схематически изобразить следующим образом [2] (рис. 4.3).

Система анализа содержания работы

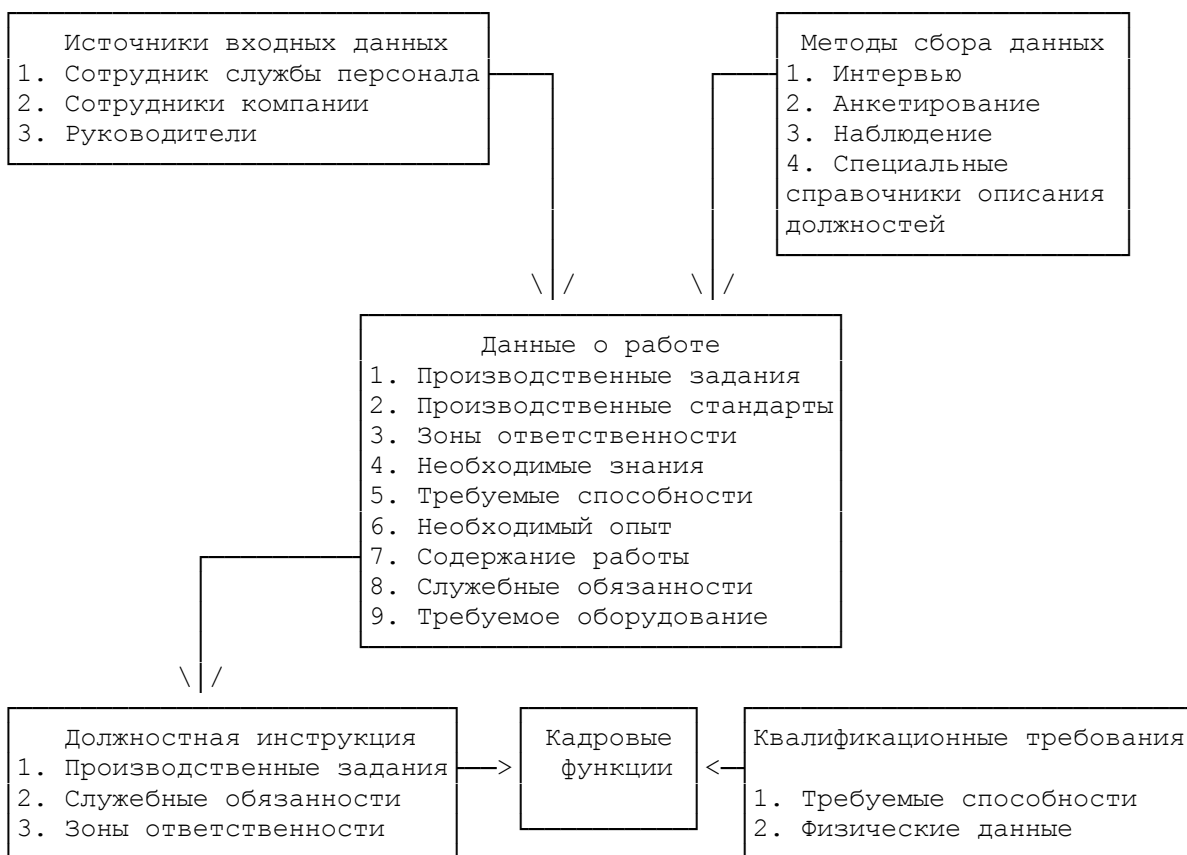


Рис. 4.3

На основе именно всестороннего анализа содержания работы и создаются должностные инструкции, которые мы сейчас и обсудим.

#### 4.6. Должностная инструкция

Что же представляет из себя должностная инструкция?

Должностная инструкция - это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности [15].

И еще один вопрос. А какую же пользу может принести описание должностных обязанностей? Для чего оно предназначено? Давайте сформулируем.

Описание должностных обязанностей [1]:

- предназначено прежде всего для информирования лица, занимающего должность, о его рабочих задачах, распределении компетенций, правах заместительства и коммуникационных связях;

- при выяснении потребности в кадрах дает данные о видах и количестве требуемых должностей;

- при поиске кадров - основа для текста объявления, так как содержит точные данные о требуемых от исполнителя видах работ;

- может использоваться в переговорах при найме;

- является основой для введения в курс дела, для систематического наставления новых сотрудников и способствует тем самым сокращению времени на обучение, т.е. может использоваться при адаптации и подготовке кадров (молодые сотрудники будут знать, что их ждет в компании);

- облегчает ввод в должность заместителя в случае отсутствия основного сотрудника;

- основой для оценки того, правильно ли и в соответствии ли с профессиональными качествами используются кадры, в целях установления баланса между требуемыми качествами и квалификацией сотрудника;

- может служить основанием для определения должностных денежных окладов и т.п.

Должностные инструкции разрабатываются на основе квалификационных требований <15>, обязательно состоящих из трех разделов:

1) "Должностные обязанности"; 2) "Требуемые знания"; 3) "Необходимый опыт работы" (см. п. 4.2 и 4.4).

<15> Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Постановление Минтруда России от 21.08.1998 N 37. Справочник содержит квалификационные характеристики массовых должностей, общих для всех отраслей экономики.

Можно отметить несколько общих недостатков, обычно присущих должностным инструкциям [16], а именно:

- инструкции фиксируют разделение труда на определенный момент времени, они не гибкие и устаревают, по сути, в момент их утверждения;

- права и ответственность, как правило, не сбалансированы;

- инструкции носят общий характер и не регламентируют работу в пространстве и времени;

- зафиксированные в должностной инструкции обязанности и права оказываются оторванными от тех условий, которые необходимы для успешной работы.

И еще одно замечание. Когда вы как руководители компании или руководители подразделений можете предъявлять претензии к своему сотруднику? Требования должностной инструкции для сотрудника компании являются обязательными лишь с момента его ознакомления с этой инструкцией. Поэтому этот момент должен быть строго зафиксирован: сотрудник ставит свою подпись под должностной инструкцией. И оформленная должностная инструкция хранится в службе персонала компании.

Теперь прошу - задавайте вопросы.

#### Брифинг 4

Вопрос: В последнее время в России появляется все большее и большее число так называемых холдингов, холдинговых компаний, причем не только обладающих разнообразными диверсифицированными бизнесами, но и имеющих разветвленную сеть филиалов. Существуют ли особенности работы кадровых служб холдинговых компаний? Что можно сказать о функциях этих служб? Спасибо.

Ответ: Действительно, кадровые службы холдинговых компаний несколько отличаются от служб управления персоналом, которые мы рассмотрели на занятии. Отличаются их задачи и функции. И это отличие связано прежде всего с тем, что компании, входящие в холдинг, т.е. дочерние предприятия, дочерние компании, обладают весьма значительной степенью самостоятельности, мало зависят от управляющей компании. В N 20 журнала PC WEEK за 2000 г. была опубликована заметка генерального директора компании "СТЕА-консалт" Оксаны Полищук, в которой обсуждался этот вопрос [17].

Вот некоторые функции служб персонала управляющей компании:

- 1) поиск, оценка и отбор кандидатов на руководящие должности директоров филиалов;
- 2) создание единой системы обучения и повышения квалификации персонала холдинга;
- 3) формирование единой корпоративной культуры;
- 4) формирование единого имиджа холдинга;
- 5) обеспечение понимания директорами дочерних компаний общекорпоративных целей и стратегии;
- 6) создание, внедрение и контроль системы мотивации;
- 7) налаживание системы коммуникации между филиалами холдинга и управляющей компанией, создание активной информационной системы с обратной связью;
- 8) общее и методическое руководство, а также консультативная поддержка служб персонала дочерних компаний.

Заметьте, мы все время говорим о единой, подчеркиваю, единой системе общекорпоративных стандартов. Только тогда дочерние компании будут ощущать себя частью целого. Только тогда центробежные силы, силы "самостийности" будут скомпенсированы. И только тогда холдинг, запряженный "лебедем, раком и щукой", бредущими "кто в лес, кто по дрова", превратится в мощную управляемую корпорацию, неумолимо выполняющую свою предначертанную миссию.

Вопрос: Скажите, а какова должна быть численность кадровой службы в компании? Спасибо.

Ответ: Численность кадровой службы определяется объемом работы. Обычно в небольших компаниях численностью от 100 до 200 сотрудников кадровая служба состоит из руководителя и его помощника. Если численность компании достигает 300 - 400 человек, то в кадровой службе работают уже три человека. В развитых странах нормальным считается, когда на 100 - 150 человек, работающих в компании, приходится один кадровый сотрудник. Вот, например, в КБ "Российский кредит", когда он насчитывал порядка 5000 человек, управление по работе с персоналом состояло из 38 сотрудников. Что касается мелких и особенно семейных компаний, то в них кадровик, как правило, вообще отсутствует, а его функции берет на себя сам владелец.

Конечно же, существует некая граница численности персонала компании, после которой экономия на кадровых специалистах-профессионалах уже ведет к серьезным потерям эффективности ее деятельности. Считается, что эта граница равна 50 сотрудникам. Компания с большей численностью уже требует вмешательства профессионального кадровика.

Вопрос: На занятии вы перечислили огромное число функций современных кадровых служб. А насколько часто они действительно реализуются в компаниях? Я думаю, что компании не используют многие из перечисленных функций. Так ли это? Спасибо.

Ответ: Конечно, в реальности далеко не все компании, даже, например, в США, используют весь этот обширный список функций. Вот некоторые приблизительные данные из проведенных в свое время исследований по использованию кадровых функций именно кадровыми службами <16>: отбор и наем персонала - 95%, организация заработной платы - 82%, организация прочих видов вознаграждения - 90%, вопросы техники безопасности - 72%, проведение социологических исследований - 65%, анализ производительности труда - 41%, организация соцкультбыта - 70%, разработка организационной структуры - 69%, подготовка, повышение квалификации и развитие персонала - 83%. Здесь проценты показывают число компаний, в которых эти функции возлагаются именно на кадровые службы, т.е. в скольких компаниях из числа исследованных конкретная функция реализуется именно кадровой службой. В противном случае перечисленные функции либо вообще не задействованы в компании, либо возложены на какие-то другие, не кадровые подразделения. В России, полагаю, ситуация значительно менее радужная. Мы уже говорили об этом.

-----  
<16> По материалам фирмы "Потенциал XXI".

Вопрос: А не могли бы вы привести ориентировочные данные по затратам времени на выполнение разных кадровых функций? Спасибо.

Ответ: Действительно, в общих затратах времени разные кадровые функции занимают разное место, а именно: трудовые отношения - 17%, учет и делопроизводство - 10%, программы управления персоналом - 24%, организация заработной платы - 16%, условия труда и техника безопасности - 10%, обучение персонала - 9%, обеспечение секретности - 5%, прочие функции - 9%. Здесь под "программами управления персоналом" понимается разработка и реализация специальных мероприятий, направленных, например, на привлечение тех или иных категорий

персонала, повышение уровня мотивации сотрудников, дисциплинарные действия, исследование морально-психологического климата и т.п. Эта, по сути, аналитическая деятельность занимает четверть всего времени.

Спасибо, на сегодня все.

Приложение 4

#### Пункт 4.1. Политика компании в области управления персоналом [18]

##### Основная задача политики

Формирование и развитие высококвалифицированного кадрового потенциала, способного обеспечить эффективную реализацию текущих и стратегических планов развития компании.

##### Предмет политики

Планирование трудовых ресурсов компании.  
Отбор и найм сотрудников.  
Количество и качество труда персонала, нормы оптимальной загрузки.  
Учет и контроль использования рабочего времени.  
Организационные и кадровые изменения в компании.  
Системы оплаты труда и компенсаций.  
Карьерное планирование и резерв кадров.  
Морально-психологический климат в трудовых коллективах.  
Обучение и профессиональная переподготовка персонала.  
Система морального стимулирования сотрудников компании.  
Комплекс мер по социальной защите персонала компании.

##### Цели и принципы политики

###### Цели политики:

- Регулирование численности сотрудников в каждом подразделении компании на основе экономических показателей: прибыль, объемы транзакций, нормы загрузки персонала.
- Сопровождение организационных изменений в компании, обеспечивающих динамику текущих задач и стратегических целей компании.
- Ориентация системы профессиональной подготовки и переквалификации персонала в соответствии с требованиями приоритетных направлений бизнеса.
- Поддержание высокой мотивации персонала к эффективному труду, развитие духа предпринимательства через развитие контрактной системы оплаты труда, совершенствование системы компенсаций и морального стимулирования.
- Массовое вовлечение персонала компании в процесс инновационного творчества посредством регулярного проведения конкурсов на лучшую инновационную идею, развитие системы стимулирования творческого поиска работников компании.
- Обеспечение эффективной социальной защищенности сотрудников компании через работу Пенсионного фонда, совершенствование медицинского обслуживания персонала.

###### Основные принципы политики:

1. Прогнозирование потребностей и упреждающее планирование развития кадрового потенциала компании.
2. Динамичное изменение кадровой политики и систем компенсаций на основе видения развивающихся и стагнирующих видов бизнеса.
3. Штатная численность подразделений может развиваться только на основе динамично растущего бизнеса.
4. Прием на работу в компанию новых сотрудников, имеющих, как правило, опыт работы.
5. Удовлетворение потребностей компании в сотрудниках, в первую очередь, за счет перераспределения внутренних трудовых ресурсов на основе высвобождения и переквалификации персонала.
6. Приоритетная мотивация ключевого персонала компании.
7. Карьерное планирование как основа развития менеджерского корпуса компании.
8. Сбалансированное сочетание материального и морального стимулирования персонала.
9. Преимущественное стимулирование специалистов компании не должностным ростом, а через систему компенсаций.
10. Безотлагательность и гласность в принятии решений о поощрениях и взысканиях.



11. Укрепление дисциплины и повышение ответственности персонала на основе устранения забюрократизированных процедур и механизмов.

#### Задачи политики

Стратегические приоритеты политики:

1. Оптимизация роста численности персонала компании на основе перехода к экономически обоснованным методам формирования штатной численности подразделений.

2. Первостепенное внимание кадровому обеспечению развития филиальной сети компании и центров прибыли.

3. Развитие корпоративной культуры компании в целях обеспечения устойчивого роста качества персонала, формирования чувства личной причастности каждого работника к целям и задачам компании, достижение мировых стандартов работы с клиентами.

Практические задачи:

1. Сократить в два раза по сравнению с 1995 г. темпы прироста численности персонала компании (с 14% до 7%) и установить лимит численности на 01.01.1997 в 6550 человек.

2. Перейти к приему на работу в компании исключительно ключевого персонала, имеющего 2 - 3-летний опыт работы.

3. Разработать принципы и схему ротации персонала в рамках и между подразделениями, между региональными центрами и филиалами.

4. Разработать принципы и механизмы перемещения персонала обслуживающих подразделений в дочерние фирмы компании.

5. Внедрить систему постоянного и эффективного контроля использования персоналом компании рабочего времени на основе полного ввода в действие системы автоматизированного учета и контроля рабочего времени.

6. Совместно с канцелярией и аппаратом президента разработать упрощенные стандарты подготовки и принятия решений, исключающих излишний бюрократизм и волокиту.

7. Разработать экономически обоснованные нормативы штатной численности персонала подразделений с учетом их функций и фактических объемов выполняемых работ.

8. Разработать нормативы загрузки основных профессиональных групп, ведущих обслуживание клиентов компании, методики и механизмы мониторинга загрузки подразделений.

9. Разработать квалификационные требования для всех профессиональных групп.

10. Создать компьютерную базу данных о потребностях подразделений компании в персонале с учетом требований к его качеству.

11. Создать и внедрить эффективный механизм отбора новых молодых кадров для компании за счет совершенствования систем внешнего найма.

12. Создать базу данных внешнего и внутреннего резерва кадров.

13. Разработать и внедрить эффективный механизм оперативного управления потребностью в персонале требуемого качества.

14. Создать действенный "ближний" и "дальний" резерв кадров.

15. Сформировать группу Стратегического кадрового резерва.

16. Обеспечить механизм замещения вакантных менеджерских должностей преимущественно на основе работы с резервом кадров.

17. Обеспечить преимущественное развитие персонала центров прибыли по сравнению с подразделениями штаб-квартиры.

18. Провести обучение по основам этики общения всех категорий персонала, обслуживающих клиентов компании.

19. Отладить челночный рейс банковского автобуса от метро до офиса.

Разработать механизмы и принципы привлечения иностранных специалистов высокой квалификации на ряд ключевых постов компании.

#### Пункт 4.2. Методика разработки, утверждения и внесения изменений в положения о подразделениях и в должностные инструкции <17>

-----  
<17> По материалам компании "Пальмира".

#### 1. Назначение

1.1. Рост корпоративной структуры, создание новых предприятий компании, в которых специалисты действуют в рамках единой кадровой, ценовой, маркетинговой и прочей политики, делает необходимым унификацию целей и задач отдельных предприятий группы и их структурных

подразделений, равно как и обязанностей специалистов корпорации аналогичных должностей, независимо от того, на каком предприятии они трудятся.

## 2. Структура предприятия

2.1. Структура предприятия и штатное расписание определяются и утверждаются генеральным директором.

После утверждения структуры и штатного расписания создаются положения об отделах/службах и должностные инструкции по каждой должности.

## 3. Положения об отделах/службах

Руководители подразделений обязаны обеспечить составление положения о подразделении. Проект такого документа согласовывается с вышестоящим руководителем, директором по персоналу компании и передается на утверждение генеральному директору. После его утверждения документ передается в отдел кадров.

Руководитель подразделения следит за своевременным внесением необходимых дополнений и изменений в положение.

Положения разрабатываются для всех подразделений предприятия.

3.1. Положение - основной документ, которым руководствуется подразделение в своей деятельности.

При его составлении необходимо включить в текст следующие основные пункты.

3.1.1. Заголовок, определяющий название подразделения.

3.1.2. Пункт 1. Цели создания.

В этом пункте указываются 3 - 5 основных причин, по которым необходимо создание данного подразделения.

3.1.3. Пункт 2. Место отдела/службы в структуре предприятия.

В пункте указывается, что:

3.1.3.1. Подразделение является самостоятельной структурной единицей.

Это подразумевает, что подразделение имеет полномочия действовать самостоятельно в рамках, утвержденных руководителем. Его действия не должны дополнительно согласовываться по каждому поводу с вышестоящим руководством.

Подразделение может быть лишено такого права. Несамостоятельная структурная единица лишается свободы действия. Подразделение выполняет свои функции в особом режиме строжайшего контроля. Такой режим устанавливается генеральным директором.

3.1.3.2. Подразделение возглавляет руководитель. Указать его должность и кем назначается.

3.1.3.3. Руководитель является должностным лицом предприятия. Кому подконтролен. Какими основными полномочиями наделен.

3.1.4. Пункт 3. Задачи подразделения.

В пункте указываются основные возложенные на подразделение задачи.

3.1.5. Пункт 4. Критерии оценки деятельности подразделения.

В пункте указываются основные принципы оценки работы подразделения.

3.1.6. Пункт 5. Структура отдела и наименование должностей.

В пункте указывается вся номенклатура должностей, входящих в отдел/службу. В случае если подразделение имеет сложную структуру, прилагается графическая схема подразделения.

3.1.7. Пункт 6. Порядок взаимодействия с другими подразделениями и внешними организациями.

3.2. Положение подписывается руководителем подразделения и утверждается генеральным директором.

3.3. Положение хранится в специальной папке для положений об отделах и должностных инструкций в отделе кадров.

3.4. В положении не указываются должностные оклады сотрудников.

## 4. Должностные инструкции

Должностные инструкции разрабатываются руководителем подразделения и согласовываются с директором по персоналу. Должностные инструкции составляются одновременно с заявкой на прием специалиста на работу (в соответствии с "инструкцией по подбору персонала компании"). Заявка без должностных инструкций может не рассматриваться генеральным директором.

Должностные инструкции на директоров по направлениям, директоров предприятий, руководителей самостоятельных подразделений и их заместителей утверждаются генеральным директором.

Должностные инструкции остальных сотрудников утверждаются руководителем подразделения.

Все изменения и дополнения должностной инструкции должны производиться в установленном порядке, изложенном выше.

4.1. Должностная инструкция - основной документ, которым руководствуется сотрудник в своей деятельности. При ее составлении необходимо включить в текст следующие основные положения.

4.1.1. Заголовок, определяющий должность.

4.1.2. Пункт 1. Общие положения. В этом пункте определяется, кому подотчетен и подконтролен сотрудник, кем назначается и освобождается от должности и др.

4.1.3 Пункт 2. Основные задачи и функции.

В пункте указываются основные возложенные на специалиста обязанности.

4.1.4. Пункт 3. Основные квалификационные требования.

В этом пункте указываются основные требования, по которым необходимо подбирать данного специалиста:

- а) образование и его направленность;
- б) необходимый стаж работы;
- в) владение иностранным языком;
- г) степень владения компьютером и офисным оборудованием;
- д) прочие требования и личные качества.

4.1.5. Пункт 4. Порядок взаимодействия с другими подразделениями и внешними организациями.

4.1.6. Пункт 5. Права.

В пункте указывается:

- какими основными полномочиями наделен сотрудник;
- как взаимодействует с сотрудниками, структурными подразделениями и руководством;
- оговаривается его право на распоряжения;
- пользуется ли правом самостоятельного доклада генеральному директору;
- полномочия в отношениях с другими предприятиями компании.

4.1.7. Пункт 6. Ответственность.

В пункте указываются зоны ответственности сотрудника.

4.2. Должностная инструкция:

- а) подписывается руководителем подразделения, сотрудником и утверждается генеральным директором;
- б) хранится в специальной папке для положений об отделах и должностных инструкций в отделе кадров;
- в) является неотъемлемой частью трудового договора со специалистом и хранится в его личном деле;
- г) не содержит информации о должностном окладе сотрудника;
- д) хранится у сотрудника (копия).

Пункт 4.3. Положение о дирекции по вопросам социально-экономической политики и персоналу <18>

-----  
<18> На примере РАО "Норильский никель".

Утверждаю  
Генеральный директор

Положение  
о дирекции по вопросам социально-экономической политики  
и персоналу компании " \_\_\_\_\_ " [27].

## 1. Общие положения

1.1. Дирекция по вопросам социально-экономической политики и персоналу (далее дирекция) является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется первому заместителю генерального директора компании.

1.2. Дирекцию возглавляет директор по вопросам социально-экономической политики и персоналу (далее директор). В период отсутствия директора исполнение его обязанностей возлагается на заместителя директора по вопросам социально-экономической политики и персоналу.

1.3. Назначение на должность директора, заключение контракта, освобождение от должности, применение мер поощрения и взыскания производится приказом генерального директора компании по представлению первого заместителя генерального директора компании.

1.4. На должность директора может быть назначено лицо, имеющее высшее образование и стаж работы на руководящей должности не менее 5 лет.

1.5. В своей деятельности дирекция руководствуется законодательством Российской Федерации, уставами компании, его дочерних акционерных обществ, приказами, распоряжениями генерального директора компании, другими нормативными актами и настоящим положением.

## 2. Основные цели и функции дирекции по вопросам социально-экономической политики и персоналу

2.1. Основными целями деятельности дирекции являются:

- формирование основных стратегических направлений и задач в области работы с персоналом дочерних акционерных обществ компании на основе анализа кадровой ситуации и соответствующих прогнозов развития;

- формирование основных плановых показателей производственной и финансово-экономической деятельности и расчетов бюджетов компании и дочерних акционерных обществ в части затрат, относимых к компетенции дирекции;

- проведение единой политики в области управления персоналом дочерних акционерных обществ компании на основе создания эффективной системы управления персоналом и социальными процессами;

- разработка основных направлений и постановка задач в области социального развития компании и ее дочерних акционерных обществ;

- координация единой социальной политики компании и ее дочерних акционерных обществ, обеспечивающей социальную защищенность работников и повышение у них мотивации к производительному труду;

- обеспечение, совместно с дирекцией по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти, сотрудничества с различными организациями, представительными и исполнительными органами местной и федеральной власти по вопросам социальной политики, льготам, гарантиям и другим социальным вопросам компании и ее дочерних акционерных обществ;

- координация программ переселения пенсионеров и высвобождаемых работников дочерних акционерных обществ компании из районов Крайнего Севера и приравненных к ним районов в регионы с благоприятными условиями проживания.

2.2. Для достижения указанных целей дирекция осуществляет следующие функции:

- совместно с дирекциями по экономике, по финансам готовит предложения по основным плановым показателям производственной и финансово-экономической деятельности и расчетам бюджетов компании и ее дочерних акционерных обществ в части относящихся к компетенции дирекции;

- координирует работу по целевой контрактной подготовке специалистов на базе вузов Российской Федерации;

- разрабатывает предложения по подготовке, развитию и продвижению резерва высшего управленческого состава персонала в дочерних акционерных обществах компании;

- осуществляет учет и анализ расходования средств на работу с персоналом в дочерних акционерных обществах компании;

- обеспечивает качественное формирование и рациональное использование кадрового потенциала дочерних акционерных обществ компании с учетом перспектив их развития и расширения самостоятельности в новых экономических условиях;

- организует изучение социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры персонала дочерних акционерных обществ компании, прогнозирование ее изменения и планомерное совершенствование;

- организует разработку и внедрение в дочерних акционерных обществах компании новых форм и методов работы с персоналом (новые условия найма работников, развитие альтернативных форм занятости персонала);

- обобщает информацию дочерних акционерных обществ компании о текущей и перспективной потребности в персонале и источниках ее удовлетворения;

- проводит систематический анализ работы с персоналом дочерних акционерных обществ компании и разрабатывает меры и предложения по повышению уровня ее проведения;

- разрабатывает предложения о структуре служб персонала и о кандидатурах на замещение должностей руководителей этих служб и вносит эти предложения на рассмотрение в руководящие органы дочерних акционерных обществ компании;
- совместно с дирекцией по правовым вопросам организует правовое, научно-методическое и информационное обеспечение работы с персоналом дочерних акционерных обществ компании;
- совместно с дирекцией по правовым вопросам контролирует исполнение законодательных актов Российской Федерации, приказов и распоряжений генерального директора компании, других нормативных актов по вопросам управления персоналом в дочерних акционерных обществах компании;
- участвует во внедрении в дочерних акционерных обществах компании современных методов управления персоналом с использованием информационно-вычислительных систем, автоматизированных рабочих мест работников кадровых служб;
- разрабатывает и внедряет в дочерних акционерных обществах компании научно-обоснованную систему должностного и квалификационного роста работников;
- разрабатывает и внедряет в дочерних акционерных обществах компании системы замещения должностей и рабочих мест, применения научных методов изучения деловых качеств работников при отборе, расстановке и планировании их профессионального роста;
- организует в дочерних акционерных обществах создание действенного кадрового резерва всех уровней управления и целенаправленную подготовку его по индивидуальным планам;
- организует проведение описания и аттестации рабочих мест, оценки и аттестации персонала дочерних акционерных обществ компании, анализ их результатов и вносит предложения по совершенствованию их проведения;
- координирует работу по созданию условий для поддержания необходимого квалификационного уровня работников исходя из требований производства за счет создания эффективного функционирования непрерывной системы производственного обучения кадров в дочерних акционерных обществах компании;
- участвует в разрешении коллективных трудовых споров и ведении примирительных процедур в дочерних акционерных обществах компании;
- осуществляет контроль за расходованием средств, выплачиваемых в соответствии с коллективными договорами дочерних акционерных обществ;
- участвует в разработке и заключении тарифных соглашений и коллективных договоров дочерних акционерных обществ компании;
- организует проведение аудита социальных программ с целью определения их эффективности и проводимой социальной политики в целом;
- проводит анализ социальной ситуации в коллективах дочерних акционерных обществ компании, сбор и обобщение предложений их работников по решению социальных вопросов;
- организует разработку мероприятий, планов и программ по снижению социальной напряженности в трудовых коллективах дочерних акционерных обществ компании, решению социальных вопросов;
- разрабатывает и осуществляет мероприятия по обеспечению сбалансированного развития социальной сферы дочерних акционерных обществ компании с производственной сферой;
- проводит мониторинг существующих в дочерних акционерных обществах компании систем оплаты труда и форм материального и морального стимулирования работников;
- разрабатывает рекомендации и предложения по совершенствованию системы оплаты труда, созданию материальных и социальных стимулов, тесно увязывающих экономическую деятельность компании и ее дочерних акционерных обществ с вкладом каждого работника;
- участвует в подготовке соглашений между работодателем, общественными организациями, органами представительной и исполнительной власти по вопросам, входящим в компетенцию дирекции;
- осуществляет работу по организации добровольного медицинского страхования для работников компании и ее дочерних акционерных обществ (совместно с отделом кадров и заинтересованными подразделениями компании);
- ежеквартально проводит учет, анализ и контроль за расходованием средств по договорам добровольного медицинского страхования;
- вносит изменения в договоры добровольного медицинского страхования, оформляет их и отвечает за их исполнение;
- в рамках проводимой социальной политики компании осуществляет работу по дополнительному пенсионному обеспечению работников компании и ее дочерних акционерных обществ, а также бывших работников по решению правления компании;
- осуществляет учет и контроль за расходованием средств, направляемых на дополнительное пенсионное обеспечение;
- координирует работу по осуществлению благотворительной деятельности компании и ее дочерних акционерных обществ в рамках проводимой социальной политики;

- участвует в планировании расходов централизованного фонда компании по вопросам, относящимся к компетенции дирекции;
- осуществляет и координирует работу по учету, контролю расходования средств на санаторно-курортное лечение работников, по организации оздоровления и отдыха работников компании и ее дочерних акционерных обществ;
- осуществляет контроль за расходованием средств на социальные нужды компании и ее дочерних акционерных обществ;
- участвует в разработке и реализации программы переселения работников и пенсионеров дочерних акционерных обществ компании, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, в другие регионы Российской Федерации с благоприятным климатом;
- осуществляет контроль и анализ расходования финансовых средств, используемых для реализации программ переселения работников и пенсионеров дочерних акционерных обществ компании, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, в другие регионы Российской Федерации с благоприятным климатом;
- организует работу по взаимодействию дочерних акционерных обществ с субъектами Федерации с целью подбора оптимальных районов переселения с учетом пожеланий переселяющихся и складывающейся конъюнктуры рынка жилья;
- осуществляет взаимодействие с риелторскими и финансово-строительными организациями, привлекаемыми при реализации программ переселения;
- координирует работы по разработке и внедрению системы мотивации выезда работающих пенсионеров и высвобождаемых работников;
- содействует формированию организационных и финансовых условий для переселения путем объединения различных источников финансирования строительства или приобретения готового жилья;
- совместно с дирекцией по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти осуществляет сотрудничество со структурами Правительства РФ, участвующими в программах переселения;
- оказывает содействие в реализации индивидуальных накопительных программ работников компании и ее дочерних акционерных обществ.

### 3. Структура дирекции по вопросам социально-экономической политики и персоналу

3.1. Дирекция имеет следующую структуру, сформированную исходя из возложенных на нее функций:

- отдел по работе с персоналом;
- отдел социальной политики;
- отдел координации программ переселения.

### 4. Права дирекции по вопросам социально-экономической политики и персоналу

4.1. Реализация предоставляемых дирекции прав и закрепленных за нею функций осуществляется директором и по установленному им распределению обязанностей другими должностными лицами дирекции.

4.2. Директор имеет право:

- готовить проекты распоряжений, приказов, нормативных документов компании по вопросам, относящимся к компетенции дирекции;
- привлекать в случае необходимости работников дочерних акционерных обществ и аппарата компании по согласованию с соответствующими руководителями к выполнению задач, возложенных на дирекцию;
- в соответствии с установленным порядком получать от дочерних акционерных обществ и подразделений компании установленную отчетность, сведения и материалы исходя из возложенных на дирекцию функций;
- созывать в установленном порядке совещания, семинары, а также участвовать в проводимых компанией, ее дочерними акционерными обществами и другими организациями совещаниях по вопросам, относящимся к деятельности дирекции;
- согласовывать разрабатываемые в компании проекты приказов, инструкций и других нормативных актов, готовить информационные письма и документы, вести деловую переписку по вопросам, относящимся к компетенции дирекции;

- представлять в установленном порядке интересы компании и ее дочерних акционерных обществ в государственных и общественных органах по вопросам, входящим в компетенцию дирекции;

- по решению руководства компании участвовать в проверках деятельности дочерних акционерных обществ компании по вопросам, относящимся к компетенции дирекции;

- утверждать должностные инструкции работников дирекции, за исключением должностных инструкций директора и заместителя директора, утверждаемые генеральным директором компании, планы работы отделов дирекции;

- вносить генеральному директору компании предложения о поощрении, привлечении к дисциплинарной и материальной ответственности работников дирекции по вопросам социально-экономической политики и персоналу.

## 5. Ответственность дирекции

5.1. Дирекция несет ответственность за невыполнение или ненадлежащее выполнение возложенных на нее настоящим положением задач и функций.

5.2. Директор и его заместители несут в установленном порядке ответственность:

- за своевременность и достоверность отчетов, сведений и других материалов, подготавливаемых в дирекции;

- за рациональную организацию труда, повышение квалификации, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и противопожарной безопасности работниками дирекции;

- за соблюдение в дирекции режима секретности и конфиденциальности;

- за убытки, причиненные компанией, дочерним акционерным обществам и их работникам ненадлежащим исполнением работниками дирекции своих обязанностей.

### Пункт 4.4. Должностная инструкция директора по персоналу

Утверждаю  
Генеральный директор  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ г.

### Должностная инструкция директора по персоналу <19>

-----  
<19> По материалам КБ "Российский кредит".

#### 1. Общие положения

1.1. Директор по персоналу компании "\_\_\_\_\_" (далее по тексту - директор по персоналу) непосредственно подотчетен и подконтролен генеральному директору, а в его отсутствие - лицу, замещающему его в соответствии с изданным приказом.

1.2. Директор по персоналу назначается и освобождается от должности генеральным директором компании.

1.3. Директор по персоналу осуществляет свою деятельность на основании как долгосрочных, так и оперативных планов, а также поручений руководства компании.

1.4. Директор по персоналу осуществляет свою деятельность в полном соответствии с действующим законодательством РФ, уставом компании, решениями и постановлениями ее органов управления и распоряжениями руководства компании, контрактом, действующими инструкциями, методиками, планами, положениями и другими внутренними нормативными документами, действующими в компании.

#### 2. Основные задачи и функции

2.1. Основной задачей директора по персоналу является формирование и проведение в жизнь кадровой политики компании, решение всех вопросов, связанных с работой с персоналом компании.

Директор по персоналу обязан:

2.2. Планировать и осуществлять все необходимые мероприятия по оптимизации организационной структуры компании, подбору и расстановке кадров, их обучению, повышению квалификации и адаптации в соответствии с краткосрочными и долгосрочными программами развития, включая:

- маркетинговый анализ целесообразности создания, реорганизации или ликвидации структурных подразделений, рабочих мест, изменения штатной численности подразделений, определение потребностей в рабочей силе;
- определение задач, места, функций структурных подразделений, прав и обязанностей отдельных работников (положения, штатное расписание, должностные инструкции);
- контроль исполнения структурными подразделениями своих функций согласно положению, а работниками - своих должностных обязанностей;
- составление квалификационных требований к кандидатам на вакантные должности;
- работу с агентствами по найму работников и другими альтернативными источниками по подбору персонала (работа с вузами, колледжами, "охота за головами", Интернет и др.);
- курирование прохождения вновь принятыми сотрудниками испытательного срока (проведение мероприятий по адаптации сотрудников);
- подбор и расстановку персонала (собеседования, оценка деловых качеств), создание кадрового резерва;
- проведение аттестаций персонала компании всех уровней;
- организацию учебы и переподготовки персонала, повышение квалификации;
- участие в мероприятиях Public Relations и мероприятиях протокольного характера в интересах компании;
- систематическое психологическое тестирование и социологическое анкетирование персонала с целью выявления изменения в мотивации, эффективного использования на различных должностях внутри компании и т.д.

2.3. Формировать предложения по оплате труда, системе льгот и компенсаций, нормированию труда, включая:

- проведение маркетинговых исследований по имеющимся системам нормирования труда, тарификации работ, оплаты труда, льгот и компенсаций в сравнении с компаниями аналогичного профиля и уровня;
- внесение предложений по корректировке оплаты труда в зависимости от изменения условий на рынке труда;
- разработку долгосрочных мотивационных программ для персонала компании в целом, персонала структурных подразделений, групп и отдельных работников.

2.4. Устанавливать порядок, форму и обеспечивать ведение кадрового делопроизводства, включая:

- разработку правил, методов и процедур приема, учета и увольнения персонала, а также сбор и обработку статистических данных по персоналу;
- разработку форм кадрового документооборота;
- документальное оформление кадровых решений (приказы, распоряжения и т.п.).

2.5. Исследовать социально-психологические отношения в коллективе и формировать программы общекорпоративных мероприятий, давать рекомендации по сплочению коллектива, включая:

- социально-психологические исследования сплоченности в структурных подразделениях, выявление неформальных объединений и потенциальных лидеров;
- изучение и анализ морально-психологического климата и группового взаимодействия в структурных подразделениях;
- анализ социальных, моральных, психологических и функциональных качеств сотрудников и коллектива с целью определения характера, способов и форм трудового поведения;
- формирование и осуществление программ, направленных на создание общественного мнения относительно целей и задач компании, развитие у сотрудников чувства преданности интересам компании, преодоление разобщенности;
- планирование и экономическое обоснование дополнительных социальных льгот (питание, страхование, медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение, материальная помощь, путевки и т.п.)

2.6. Осуществлять управление, организацию и контроль за деятельностью подчиненных ему сотрудников, служб и подразделений компании.

2.7. Формировать и руководить деятельностью рабочих групп и временных творческих коллективов, создаваемых для решения различных задач, связанных с управлением персоналом компании.

2.8. Оказывать методическую, организационную, консультативную помощь дочерним компаниям по вопросам работы с персоналом.

2.9. Осуществлять контроль за соблюдением в компании и дочерних компаниях трудового законодательства РФ.

2.10. Осуществлять иные полномочия (по письменному указанию руководства компании).

### 3. Квалификационные требования



- 3.1. Директором по персоналу может быть человек, имеющий высшее образование.
- 3.2. Директор по персоналу должен знать:
- все вопросы, связанные с современными методами управления персоналом;
  - основы управления (менеджмента);
  - основы общей и социальной психологии.
- 3.3. Директор по персоналу должен иметь не менее чем 3-летний стаж практической работы в области управления персоналом и/или руководства кадровым подразделением в нескольких крупных коммерческих компаниях (российских и/или иностранных).

#### 4. Порядок взаимодействия с другими подразделениями и внешними организациями

4.1. Взаимоотношения директора по персоналу с другими сотрудниками компании регулируются положением о персонале, другими внутренними нормативными документами компании и настоящей должностной инструкцией.

4.2. Взаимодействие директора по персоналу с внешними организациями определяется действующим законодательством РФ, настоящей должностной инструкцией и решениями руководства компании.

#### 5. Права

Директор по персоналу в рамках своей компетенции имеет следующие права:

- 5.1. Представлять интересы компании во всех учреждениях.
- 5.2. Вести переписку с дочерними предприятиями и внешними организациями.
- 5.3. Заключать трудовые договоры (контракты) с сотрудниками.
- 5.4. Издавать распоряжения, давать указания, обязательные для исполнения всеми сотрудниками компании;
- 5.5. Взаимодействовать с руководителями структурных подразделений по вопросам работы с персоналом.
- 5.6. Привлекать сотрудников компании (по согласованию с их руководителями) для подготовки документов, необходимых для обеспечения деятельности компании в области кадровой политики.
- 5.7. Проводить служебные собеседования с сотрудниками компании вне зависимости от их подчиненности, уровня и ранга.
- 5.8. Запрашивать от руководителей и сотрудников компании документы и материалы, необходимые для выполнения своих задач и функций.
- 5.9. Привлекать для работы по трудовому соглашению (договору подряда и т.д.) внешних консультантов и других специалистов.
- 5.10. Готовить проекты решений и документы, направленные на обеспечение эффективной организации кадровой работы в компании, представлять на рассмотрение руководства проекты контрактов, документов, приказов, участвовать в разработке системы предоставления социальных льгот и поощрений.
- 5.11. Имеет право самостоятельного доклада генеральному директору.

#### 6. Ответственность

6.1. Директор по персоналу несет всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения задач и функций, возложенных на него настоящей должностной инструкцией и положениями о подчиненных ему подразделениях.

С должностной инструкцией ознакомлен  
\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

#### Список литературы

1. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г.А. Рахманина. М.: Международные отношения, 1997. 664 с.
2. Sherman A.W. (Jr), Bohlander G.W., Chrudden H.J. Managing Human Resources. Edit. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co. 1988, 734 p.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практич. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО "Бизнес-Школа "Интел-Синтез", 1998. 352 с.

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
5. <http://www.superclub.ru/>; Дугина О. Метод центра оценки (Assessment-Center). Место оценки персонала в кадровой работе // Кадровый вестник. 2000. N 2 (14).
6. <http://encycl.yandex.ru/>; Ленин В.И. Полн. собр. соч. 5-е изд. М.: Политиздат, 1974. Т. 42. С. 278.
7. Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy: Text Readings and Cases. - 3d ed. N.Y.: Macmillan, 1986. 963 p.
8. <http://rsuh.hl.ru/>
9. <http://www.intel-sintes.ru/>; Старобинский Э.Е. Некоторые штрихи к кадровой политике за рубежом // Управление персоналом. 2000. N 7.
10. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 423 с.
11. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. N 1.
12. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. 376 с.
13. [http://www.emanager.openpower.ru/out/main\\_ratings/konsalt/up/otchyot\\_1.php](http://www.emanager.openpower.ru/out/main_ratings/konsalt/up/otchyot_1.php).
14. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1999. 512 с.
15. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Кадры предприятия: 300 образцов должностных инструкций. 3-е изд. М.: Дело и сервис, 2001. 910 с.
16. <http://www.intel-sintes.ru/>; Управление персоналом. 2000. N 4.
17. Полищук О. Блеск и нищета российских холдингов // РС WEEK/RE. 2000. N 20.
18. Политика АБ "Инкомбанк" в области управления персоналом на 1996 г. // Персональный вопрос. 1996. N 2. С. 31 - 33.

#### **День пятый. ТЕМА ЗАНЯТИЯ: НАБОР ПЕРСОНАЛА. "А КЛАДЕЗЬ ГДЕ?"**

##### План занятия:

- 5.1. Как можно классифицировать источники набора персонала?
- 5.2. Источники набора персонала.
- 5.3. Плюсы и минусы источников набора персонала.
- 5.4. Квалификационные требования.
- 5.5. Резюме кандидата на работу.
- 5.6. Заповеди составления резюме.
- 5.7. Главные правила для ищущего работу.

Это занятие будет посвящено набору персонала в организацию. Центральные вопросы занятия - где? и как? Где и как искать персонал организации? Но прежде всего обсудим классификацию источников набора персонала.

##### 5.1. Как можно классифицировать источники набора персонала?

Обычно в подавляющем большинстве существующих учебников и книг источники набора персонала делят по месту поиска, а именно: на внешние и внутренние источники набора персонала. Под внешними понимают такие источники, посредством которых ведется поиск персонала вне организации, а под внутренними - когда используются резервы самой организации. По сути, при такой классификации источников набора персонала можно получить ответ на вопрос: привлекаются ли в организацию новые люди, люди "со стороны", т.е. имеет ли место приток "свежей крови" в организацию или открывшиеся вакансии заполняются своими сотрудниками, т.е. членами собственной организации? Это во-первых.

Еще один вариант классификации источников набора персонала заключается в делении их в соответствии с демонстрируемым поведением руководства организации или руководителя кадровой службы, т.е. на активные и пассивные. При этом можно, как, например, в гидролокации, включить радар, немного "пошуметь", заявить о начале поиска конкретного специалиста, нужного вашей организации, а затем ждать, когда подходящий специалист сам или с чьей-либо "подачи" обратится в организацию. Такой способ и соответствующие ему источники можно назвать активными. Однако есть и другая возможность. Можно, например, целенаправленно исследовать окружающий мир, регулярно и методично отслеживать профессионалов в своей отрасли, до поры до времени не выдавая намерений и планов своей организации в области набора кадров. И с этой

точки зрения это будет пассивный поиск, соответствующие ему источники можно назвать пассивными. Это во-вторых.

В третьих, конечно же, источники можно классифицировать по затратам ресурсов организации, а именно: на мало- и высокозатратные. И прежде всего по времени поиска - на кратко- и долгосрочные или по уровню финансовых затрат - на дешевые и дорогие и т.д.

Теперь перечислим некоторые источники набора персонала.

## 5.2. Источники набора персонала

Давайте ответим на вопрос: "Где же искать персонал организации для заполнения вакантных мест?". Причем, повторяю, под набором персонала мы понимаем в принципе общее решение задачи удовлетворения потребности компании в персонале.

1. Пожалуй, один из самых древних источников, берущий свое наименование от названия древней мелкой итальянской монеты *gazetta*, - это печатные издания, газеты и журналы, публикующие информацию о соискателях работы. Обратим внимание на то, что при использовании этого источника вы можете применить как пассивный поиск, т.е. всего лишь просматривать объявления кандидатов, опубликованные в различных изданиях, так и активный, а именно: дать объявления о существующей в вашей компании вакансии. Далее, от того, в каком издании вы опубликуете свое объявление, будет зависеть его "затратность". Обсуждая этот источник, вполне логично рассматривать его более широко, с современных позиций. И тогда мы можем говорить не только о печатных изданиях, газетах и журналах, но и о радио, телевидении, т.е. о современных средствах массовой информации (СМИ) в целом, включая, конечно же, и версии печатных изданий в Интернете. Итак, первый источник набора персонала - СМИ. Этот источник кроме своей основной задачи, а именно набора персонала, может, например, решать и задачу рекламы компании. Ведь нередко создается впечатление, что компании, активно набирающие персонал, растут, расширяются и развиваются. Находятся, как говорится, "на подъеме", и это, вне всякого сомнения, оказывает определенное воздействие и на клиентов этих компаний, и на партнеров по бизнесу.

2. Привлечение для поиска кандидатов частных кадровых (рекрутинговых) агентств по трудоустройству. В настоящее время их существует огромное количество. Наиболее известные из них в Москве и России - это такие агентства, как кадровое агентство "Метрополис", кадровое агентство "Анкор", "Амплуа", "Арсенал", "Евроменеджмент", "Империя кадров", "Контакт", BLM-Consult и другие, многие из которых просуществовали на рынке труда уже немало лет и имеют достаточно разветвленную сеть филиалов и представительств. Эти агентства обладают обширными базами данных кандидатов по различным специальностям, постоянно пополняемыми в первую очередь за счет активности самих же кандидатов. Обновление баз данных агентств происходит также и за счет периодической связи менеджеров этих агентств с перспективными кандидатами для внесения изменений и дополнений в эти базы данных. Если же говорить о стоимости услуг агентств по трудоустройству, то для кандидатов в приличных, серьезных и солидных кадровых агентствах эти услуги абсолютно бесплатны, а для организаций составляют порядка полутора-двух месячных окладов подобранного работника, причем оплата обычно производится по факту выхода кандидата на работу.

3. Использование сети Интернет. Должен подчеркнуть, что рынок труда все более совершенствуется и требует от службы персонала компании применения самых современных и эффективных форм работы. Оперативное обращение к многочисленным "кадровым" узлам сети Интернет позволяет не только оптимизировать поиск квалифицированных специалистов, не тратя драгоценное время на постоянное объяснение рекрутерам (менеджерам по подбору) из кадровых агентств требований к кандидатам, особенностей их будущей работы и подчас чтение присланных ими "безадресных" резюме, своевременно отслеживать и анализировать изменения на рынке труда, оптимизировать систему оплаты труда, но и, что немаловажно, оперативно, именно оперативно, осуществлять размещение вакансий как в городе-месторасположении компании, так и в других регионах (учитывая широкую разветвленную филиальную сеть многих компаний, компаний холдингового типа). При этом надо иметь в виду не только использование соответствующих web-серверов, но и публикации объявлений в телеконференциях (группах новостей о трудоустройстве в сетях FIDO, Relcom и пр.) с использованием ставшей уже обычной электронной почты. Теперь позвольте провести небольшую экскурсию по касающимся непосредственно нашей деятельности узлам сети Интернет. Кадровые ресурсы сети Интернет можно сгруппировать по нескольким блокам.

Блок 1 - это базы данных резюме кандидатов и вакансий работодателей, по сути являющиеся электронными "свахами", обеспечивающими сначала виртуальную встречу кандидата, ищущего подходящую работу, и работодателя, ищущего подходящего кандидата для выполнения требуемой работы. Наиболее заметные сайты этого блока - это сайты старейшего и известнейшего в Москве провайдера - компании "Демос": <http://www.job.ru>; <http://www.itjob.ru>. Среди

новых следует обратить внимание на сайт <http://www.profi.ru>. Все вакансии, размещенные на этом сайте, подвергаются строгой проверке, что, естественно, привлекает к сотрудничеству серьезные и солидные компании. Вторая немаловажная особенность этого сайта - это конфиденциальность размещенных резюме, причем менеджеры сайта сообщают работодателям данные о кандидатах только с их разрешения. Весьма полезны, например, сайты: <http://www.nj.ru>; <http://www.netlab.ru/job>; <http://www.resume.ru>. Упомяну также сайт, осуществляющий дистанционный поиск и подбор персонала, как красиво утверждают создатели сайта, в киберпространстве: <http://www.hgo.ru>.

Блок 2 - это сайты уже упоминавшихся рекрутинговых агентств, на которых, с одной стороны, размещена информация о заказанных агентствах вакансиях, а с другой - предоставляется возможность заполнения резюме в целях пополнения кадровой базы данных агентства. Перечислить здесь сайты всех агентств практически невозможно, но их интернет-адреса можно найти опять-таки на сайтах <http://www.job.ru> или [www.hrc.ru](http://www.hrc.ru) в разделе "Ссылки" (Links). Здесь следует упомянуть также и об официальных сайтах, например, таких как официальный сервер Комитета труда и занятости Правительства г. Москвы <http://www.labor.ru>.

Блок 3 - это сайты обучающих организаций (например, <http://www.begin.ru>; <http://www.bcg.ru>; [www.trainings.ru](http://www.trainings.ru)) или институтов, университетов, бизнес-школ.

Блок 4 - сайты различных компаний, фирм и организаций, публикующие списки своих открытых на текущий момент вакансий. Например, вакансии компании "АйТи-Информационные технологии" на [http://www.it.ru/owa\\_www/plsql/rabota.html](http://www.it.ru/owa_www/plsql/rabota.html).

Блок 5 - сайты печатных изданий, например таких, как весьма популярный сайт Издательского дома "Работа для Вас" (<http://www.rdw.ru>) или сайт рубрики "Работа" в газете The Moscow Times [http://www.moscowtimes.ru/job\\_opportunities.htm](http://www.moscowtimes.ru/job_opportunities.htm).

Блок 6 - сайты организаций, предоставляющих услуги в области кадрового менеджмента (<http://www.hrm.ru>; <http://www.shrm.org>). Упомянут также сайт, впервые в российском Интернете осуществляющий подписку по электронной почте на вакансии от лучших кадровых агентств и компаний Москвы: <http://www.begin.ru>.

Блок 7 - индивидуальные сайты (например, <http://www.vlink.ru/~porkov/job.htm>). Должен заметить, что адреса указанных интернет-ресурсов, конечно же, с течением времени могут и будут изменяться. Для их обновления и пополнения следует пользоваться поисковыми системами. Так, корреспондент журнала "Персонал" А. Петров ([www.hrclub.org](http://www.hrclub.org)), справедливо отмечая, что поиск в Интернете отнимает слишком много времени, предлагает использовать различные поисковые системы (см. сайт "Все о русских поисковых системах" <http://www.chat.ru/~sergiek/guide2.htm>), значительно облегчающие работу в сети. Кроме того, он утверждает, что Кадровый клуб "готов взять на себя функции посредника по поиску в Сети информации, связанной с управлением персоналом" [1].

4. Взаимодействие с Государственной службой занятости, биржей труда. Такие государственные бюро по трудоустройству содержат достаточно полную информацию о зарегистрировавшихся в этих организациях безработных.

5. Набор в учебных заведениях (вузах, колледжах, спецшколах), т.е. главная задача заключается в установлении всевозможных контактов с учреждениями, занимающимися подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров. При этом весьма уместно проводить в учебных заведениях лекции-презентации ведущих специалистов-практиков компании, в том числе и с целью рекламы компании, предоставлять учащимся возможность стажировки, прохождения производственной и преддипломной практики, работы в свободное от учебы время, учреждать именные стипендии. Одновременно с наймом персонала организация при этом решает также и вопросы адаптации, обучения, планирования карьеры своих будущих молодых сотрудников.

6. Распространение объявлений о вакантных местах путем прямой почтовой рассылки и с помощью иных видов связи (электронная почта, телефон, телеграф, из рук в руки и т.п.).

7. Участие организаций в ярмарках вакансий.

8. Проведение компанией дней открытых дверей в целях знакомства широких масс населения с ее продукцией, миссией, естественно, направленных на поиск подходящих кандидатов.

9. Переманивание, или так называемая "охота за головами" (head hunting), а именно: поиск сотрудников при отсутствии желания и/или возможности широкой публичной рекламы. При этом осуществляется как поиск через деловые контакты, изучение персонала, работающего у конкурентов, так и через базы данных специализированных агентств или посредством организации выставок, конференций и презентаций, участия в таковых и т.п.

10. Размещение информации о вакансиях на дверях, например у проходной завода, фабрики ("Требуются токари, крановщики, бетонщики"), автопарка ("Требуются водители"), на дверях организации ("Требуется уборщица"), на витринах магазинов ("Требуется продавец, грузчик"), на информационных щитах во дворах, на дверях подъездов жилых домов ("Требуется консьержка"), в конце концов, на осветительных столбах, если это, конечно, не запрещено, т.е. здесь, по сути,

перечислены разнообразные выходы на контакт с людьми, случайно зашедшими в компанию в поисках работы.

11. Контакты с профессиональными обществами, ассоциациями, различными клубами по интересам, а также участие в профессиональных конкурсах, кастингах и т.п.

12. Кадровый лизинг персонала.

13. Контакты с родственными организациями в целях осуществления обмена сотрудниками.

14. Использование частных консультантов, специалистов по подбору персонала.

15. Живая наглядная агитация, т.е. люди-"сэндвичи" (sandwichman), обвешанные спереди и сзади плакатами с предложением работы и разгуливающие в людных местах. Или это люди, прикрепляющие к своей одежде огромные значки, демонстрирующие свою принадлежность, например, к работе с "Гербалайфом" и всем своим видом зазывающие будущих кандидатов присоединиться к их бизнесу.

16. Продвижение по служебной лестнице сотрудников собственной организации. Это поиск по кадровой базе данных организации, нахождение и продвижение сотрудников после профессиональной подготовки, по результатам аттестации, в соответствии с планами карьеры сотрудников и т.п.

17. Внутреннее совмещение должностей.

18. Перемещение сотрудников организации на другие должности или участки работы - ротация, обычно после проведенного обучения, переквалификации.

19. Сверхурочная работа, особенно при необходимости срочного увеличения объемов продукции.

20. Изменение сроков начала и окончания рабочего времени, изменение графика отпусков и т.п.

21. Поиск кандидатов по знакомству: среди друзей, знакомых и родственников сотрудников организации.

Итак, вы видите огромное разнообразие источников набора персонала. А в будущем, по-видимому, будут появляться все новые и новые источники. Совершенно очевидно, что различные источники набора персонала обладают как неоспоримыми преимуществами, так и очевидными недостатками. Каковы же они?

### 5.3. Плюсы и минусы источников набора персонала

Сегодня мы уже говорили о различном делении источников набора персонала, в частности на внешние и внутренние. Если придерживаться этой стандартной классификации, то перечисленные выше источники набора персонала можно разделить так: источники с 1 по 15 - внешние, источники с 16 по 21 - внутренние. Действительно, существуют преимущества и недостатки различных источников набора персонала. Однако мы не будем сегодня чертить связанные с этим сравнительные таблицы, так как вы можете легко найти их в литературе, тем более, что такие таблицы практически без изменений "кочуют" из одного учебника по персоналу в другой [2 - 5]. Давайте сейчас свободно поразмышляем о плюсах и минусах различных источников набора персонала. Каким источником подбора персонала следует пользоваться? Седьмым? А может быть, пятнадцатым или двадцатым? Для того чтобы ответить на этот вопрос, надо прежде всего знать, кого мы ищем. Например, нам надо срочно найти вице-президента по маркетингу или финансового директора компании. Если начинать "от печки", мы прежде всего можем воспользоваться первым источником набора персонала - объявлением в СМИ. Поверьте, это стоит много денег, особенно использование рекламы на телевидении. А результат? Успешный топ-менеджер, о поиске которого мы сейчас говорим, скорее всего, не будет ни листать газеты и специализированные журналы с объявлениями о работе, ни смотреть безотрывно телевизор (в лучшем случае, он слушает свое любимое FM-радио, уютно переносясь в автомобиле из дома на работу и обратно домой), он не будет также и обращаться в первое попавшееся кадровое агентство по трудоустройству или размещать информацию о себе в Интернете. Вы не найдете его и в базах данных государственных служб занятости: ведь он не безработный. Напомню, мы ищем активно работающего топ-менеджера, подчеркиваю, успешного топ-менеджера, или, если хотите, победителя. Вероятнее всего, вам потребуется использовать либо источник 9 - "охота за головами", либо 11 - поиск в профессиональных обществах и ассоциациях, либо привлечь частных консультантов, друзей и знакомых. Я полагаю, вы согласитесь со мной, что в рассматриваемом случае нет резона отправлять менеджера по персоналу топтаться, например, с объявлением-щитом около ближайшей станции метро. Это бессмысленная потеря времени и средств по крайней мере на его ежемесячное вознаграждение. Вероятно, прежде всего надо задуматься о привычках, образе жизни искомого кандидата, сфере его интересов, возможных знакомых и т.п. Специализированные выставки и конференции, приемы и рауты, бассейны и спортклубы, глубокое исследование кадрового потенциала, причем не только конкурентов, но и

партнеров по бизнесу и не только в своей области, в своей отрасли - вот ваша задача. И тогда успех обеспечен.

Хорошо. Но если вам надо найти бригаду для установки, например, кондиционеров. Тогда как? Действовать так же? Конечно же, нет. В этом бизнесе максимальный бум приходится на весенние и летние месяцы, когда наступающая жара вынуждает население принимать решение об установке кондиционеров. Примерно в 4 - 5 раз возрастает в это время спрос по сравнению с зимними месяцами. И поэтому в принципе эта работа - сезонная. При этом наиболее эффективно использовать такой источник, как лизинг, т.е. источник 12 набора персонала. Далее, если вы помните, в конце августа 2000 г. случился пожар в Москве. Горела Останкинская телебашня. Были отключены все телеканалы. Но "свято место пусто не бывает". В этой кризисной ситуации компания "НТВ-Плюс" мгновенно реагирует на возникший при этом ажиотажный спрос на свои услуги - тарелки спутникового телевидения. Офисы компании работают с раннего утра до позднего вечера без выходных. Вопрос с персоналом надо решать мгновенно, в кратчайший срок. Давать объявления о приеме, заниматься методичным поиском в такой ситуации "смерти подобно". Компания потеряла бы клиентов и понесла бы невероятные убытки от упущенных возможностей. Как поступать в такой ситуации? Конечно же, прежде всего использовать источники 19 и 20 набора персонала, а именно: использовать сверхурочную работу, изменять графики отпусков персонала, и, наконец, источники 12 и 13 - можно опять же применить лизинг персонала или, контактируя с родственными организациями, осуществить временный обмен сотрудниками, но, образно говоря, с "отсрочкой платежа". Можно также перевести сотрудников из других региональных филиалов компании, используя источник 18 набора персонала, и т.п.

Далее важно помнить следующее обстоятельство. При использовании первого источника набора персонала (СМИ) в случае поиска конкретных специалистов целесообразно выбирать и соответствующее их специальности конкретное издание. Так, если вы ищете бухгалтера, то публикуйте объявление о такой вакансии, например, в "Бухгалтерской газете", "Финансовой газете", газете "Экономика и жизнь" или журнале "Бухгалтерский учет", если же вы ищете юриста - то в "Юридической газете", если компьютерщика - то, например, в PC Week/Russian Edition, если вам нужны садовники, то используйте журнал "Сад и огород", если специалисты по туризму - журнал "Туризм и отдых", если вы ищете элитный персонал, то ваша газета - Exclusive Personnel и т.д.

Итак, определив, где искать персонал, давайте рассмотрим теперь другой вопрос, а именно: как искать персонал организации?

#### 5.4. Квалификационные требования

Мы уже упоминали о них на прошлом занятии. Отмечу сейчас лишь то, что профиль требований к кандидату на замещение вакантной должности, т.е. квалификационные требования, обычно содержит такие разделы: 1) биографические данные (место жительства, контактная информация и др.); 2) профессиональные качества (образование, стаж работы, опыт работы, наличие дипломов, лицензий и свидетельств и пр.); 3) личностные качества (интеллект, черты характера, внешний вид и т.д.). И самое главное - это определить с точки зрения современных позиций, какова компетенция кандидата. Мы делаем акцент не на то, что умеет кандидат, а шире - какой, именно какой, кандидат нужен нашей организации. И это обстоятельство находит отражение и в объявлениях о вакансии, и в заявке кадровому агентству, и в беседах со знакомыми, т.е. везде, всегда.

Напомню, что основная задача набора персонала - это широкий поиск кандидатов, рассмотрение нескольких кандидатур на вакантное место в организации, причем кандидатов, отвечающих сформулированным и заявленным (декларируемым) квалификационным требованиям.

В качестве примера позвольте привести идеальный портрет руководителя кадровой службы, который предложила Европейская ассоциация директоров отделов кадров. Давайте перечислим вместе, каким он должен быть.

Руководитель кадровой службы должен быть:

- пунктуальным и методичным;
- динамичным и настойчивым;
- общительным;
- способным убеждать;
- справедливым;
- строгим;
- доступным;
- широко образованным;
- способным к размышлению;
- дипломатом;

психологом;  
добрым советчиком;  
обладать интуицией;  
гуманным;  
уметь слушать и внушать доверие.

А вот, кстати, мои студенты из одного московского вуза сами добавили к этой характеристике, пожалуй, чисто российскую специфику:

самоотверженным борцом;  
неподкупным...

Конечно же, к этой характеристике, к этим требованиям следует добавить положения об образовании, стаже и опыте работы и т.д. Хочу подчеркнуть, что для определения наиболее значимых качеств кандидата весьма уместно воспользоваться методом экспертных оценок (см. Приложение 5.1).

## 5.5. Резюме кандидата на работу

Итак, разработав квалификационные требования и обратившись за помощью к уже обсужденным источникам набора персонала, вы получите ряд резюме потенциальных кандидатов на работу, или *curriculum vitae* (CV), что в переводе с латинского означает "жизнеописание". Например, если объявление о вакансии было сформулировано не совсем точно, вы получите десятки, а то и сотни предложений. При этом ваша цель как руководителя организации или руководителя кадровой службы - выбрать несколько претендентов для собеседования, или, как иногда говорят, интервьюирования. И здесь ваши цели и цели кандидата, а именно: заставить обратить внимание работодателя на свое резюме, вызвать его интерес и, соответственно, позвонить и пригласить на встречу, на интервью - совпадают.

Как же сделать выбор из множества резюме? На что следует обращать внимание? Ответ прост: на все! По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате.

Если встать на позицию кандидата, то главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны компании, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для компании, для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время. И если вы достигнете этой цели, то сделка наверняка окажется взаимовыгодной.

Итак, резюме открывается фамилией, а затем именем и отчеством кандидата [6]. Именно такой порядок лучше всего позволяет идентифицировать кандидата. Далее, если кандидат приложил свою фотографию, то исходя из того, какого она размера, цветная или черно-белая, в какой позе снят кандидат, можно сделать вывод о его самооценке, уровне притязаний. Наиболее предпочтительна "рабочая" фотография небольшого размера, позволяющая работодателю опять же легко идентифицировать кандидата и впоследствии соотнести его с представленными документами, проведенным интервью.

Однажды я получил резюме девушки с фотографией. Это обстоятельство, конечно же, являлось несомненным плюсом. Однако фотография обладала некоторыми особенностями. Во-первых, она была невероятных размеров, практически сравнимых с обложкой модных современных журналов, а, во-вторых, поза девушки и выбранный ею стиль одежды скорее подходили не для конкурсного отбора в солидную компанию на должность заместителя главного бухгалтера, а для участия в конкурсе, если не "Мисс Мира", то по крайней мере "Мисс Тютюши". Я полагаю, вы теперь сможете сами ответить на вопрос: "Была ли приглашена эта девушка на собеседование?". Ответ очевиден - нет.

После фамилии, имени и отчества обычно следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует. Если этот раздел присутствует в резюме, если он расположен в самом его начале, то это поможет работодателю выделить это резюме из множества других, конечно, если цель кандидата соответствует заявленной вакансии.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Кстати, данные о трудовой деятельности принято располагать в обратном хронологическом порядке. Особенно важно обратить внимание на то, отражены ли кандидатом в этой части резюме основные выполняемые им функции, его достижения и успехи, провалы и промахи. Именно эта информация является решающей при принятии решения о

приглашении кандидата на собеседование. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов.

В заключение кандидаты обычно перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию, в частности о некоторых чертах своего характера, отражают свои увлечения. Эти разделы также достаточно информативны. Достаточно трудно представить работодателя, который пригласил бы на собеседование кандидата, отметившего, что он "вспыльчив и агрессивен, конфликтен и взрывоопасен". Хотя, пожалуй, для определенных видов работ и эти качества окажутся востребованными.

И наконец, наличие раздела, указывающего на возможность представления рекомендаций или приведение в резюме фамилий конкретных рекомендателей с координатами для связи, может при условии, что работодателя заинтересовали предыдущие разделы резюме, оказаться решающим фактором для приглашения кандидата на собеседование [7] (см. П. 5.2).

Как проводить собеседование или интервью, мы поговорим на следующем занятии.

А сейчас мне хочется привести данные о том, как оценивают резюме профессионалы. В США было дано объявление о замещении вакантной должности директора по персоналу в крупной солидной компании [6]. Пришедшие в ответ на объявление 361 резюме были классифицированы следующим образом.

По содержанию, %:	
Сведения о высшем образовании	96,7
Сведения о предыдущих местах работы	96,7
Опыт прошлой работы	96,4
Нынешний адрес	96,1
Постоянное место жительства	90,2
Основная специализация в институте	86,9
Годы получения ученых степеней	74,4
Семейное положение	52,1
Членство в профессиональных организациях	43,7
Количество детей	40,1
Опыт военной службы	34,9
Общее состояние здоровья	30,1
Место и дата рождения	23,7
Рост и вес	19,5
Хобби	17,3
Посты в профессиональных организациях	12,3
Рекомендации	12,0
По внешнему виду, %:	
Копировано	96,1
Напечатано	3,9
Одна страница	16,1
Две страницы	48,5
Три страницы	21,1
Четыре страницы	6,8
Пять страниц	3,4
Шесть страниц	0,4
Более шести страниц	3,7

Таким образом, если относиться к этим результатам как к проективной методике и говорить об "идеальном резюме", то можно сделать вывод, что, во-первых, руководителям кадровых служб импонирует включение перечисленных пунктов в резюме кандидатов, а, во-вторых, оптимальный объем резюме составляет две страницы.

#### 5.6. Заповеди составления резюме

Заповедь 1. Внешний вид. Если вы посылаете резюме в виде бумажного документа, не экономьте на качестве бумаги, сколько бы экземпляров вы ни рассылали. В любом случае обязательно проверьте, не попали ли в текст резюме опечатки, грамматические и другие ошибки. Проверьте ошибки с помощью компьютера и текстового редактора и попросите знакомых просмотреть его с той же целью, потому что и вы, и ваш компьютер могли что-то пропустить.

Заповедь 2. Имеет ли значение размер? Если для изложения всех ваших достижений и профессиональных возможностей вам требуется не одна, а две страницы, не стоит сокращать



резюме за счет жизненно важных пунктов. Не сжимайте его насильственным образом, иначе его трудно будет прочесть и сделать какие-то осмысленные выводы.

Многие пытаются сократить свой текст до одной страницы, потому что они где-то слышали, что резюме не должно быть длиннее. Часто такое сокращение происходит за счет весьма ценной информации, в том числе касающейся опыта работы. Обратная ситуация не лучше - соискатель расписывает историю своей жизни, начиная от рождения. Когда вы будете отбирать нужную информацию, спросите себя: "Помогут ли эти сведения представить меня как профессионала на собеседовании?".

Золотое правило о числе страниц в идеальном резюме заключается в том, что оно строго не фиксировано. Объем резюме определяется факторами вашего профессионального опыта, достижений и т.п. Главное, что нужно помнить, - каждое слово в резюме должно представлять вас как подходящего кандидата для данной конкретной компании.

Заповедь 3. Четко формулируйте цели! Многие теряют потенциального читателя-рекрутера еще в самом начале повествования. Наихудшим началом может быть признано следующее: "Желательна такая позиция, которая позволила бы мне быть полезным организации и открывала бы для меня возможности дальнейшего роста и развития". Это предложение не только чересчур расплывчато, но также не имеет никакого конкретного содержания, а благие намерения здесь выражены с помощью банальных шаблонов. Все, что вам нужно, это указать в начале резюме область, в которой вы специализируетесь, или искомую должность.

Заповедь 4. Правда о прошлом. Никогда не изменяйте названия должностей и не подправляйте дат (кстати, даты следует указывать в формате: месяц, год). Не нужно скрывать того факта, что какое-то время вы сидели без работы или меняли ее довольно часто. Не стесняйтесь того, что предыдущая позиция была не из лучших. У рекрутера есть ваш послужной список, а впоследствии окажется еще и трудовая книжка, и он без труда может проверить заявленные в резюме факты. И если тайное станет явным, вы можете попрощаться с мечтами о работе.

Заповедь 5. Форма изложения. Если вы пытаетесь найти работу по специальности, но у вас еще нет соответствующего опыта, не используйте хронологический формат изложения. Опишите уже имеющиеся достижения, в том числе хорошее образование по специальности, ученую степень или звание, удачные разработки и т.д. Таким образом, вы адекватно заявите о себе и сделаете акцент на том, что у вас есть.

Заповедь 6. Без ложной скромности. Не стоит дословно переписывать служебную информацию о своем прошлом опыте и достижениях. Вы должны показать, что можете гораздо больше, чем требуется для той позиции, которую вы выбрали в качестве цели. Упомяните о своих способностях в других областях, перечислите все ваши награды и победы.

Заповедь 7. Не надо оправдываться. Не нужно указывать причины, по которым вам пришлось покинуть все предыдущие места работы. Тем более надо исключить попадание в резюме таких фраз: "Компания обанкротилась", "Босс был полным идиотом" или "Хочу больше денег".

Заповедь 8. Двадцать лет спустя. Если ваше резюме занимает две страницы, не стоит указывать все компании, где вы когда-либо работали. Обычно HR-менеджер интересуется последним отрезком вашей трудовой биографии, а именно: последним десятилетием. Выберите те должности, которые лучше всего характеризуют вас и где вы добились наибольшего успеха. Выбирайте только те достижения, которые могут реально заинтересовать работодателя.

Потратьте немного времени, чтобы узнать как профиль самой компании, так и требования, обычно предъявляемые к той позиции, на которую вы претендуете, и отберите только те тезисы, которые удовлетворяют этим двум условиям.

Самая распространенная ошибка состоит в том, что резюме превращается в пестрый список служебных обязанностей. Многие соискатели берут за основу свое личное дело и пользуются тем описанием, которое составили на них сотрудники отдела кадров, или перечисляют все, что когда-либо делали или могли бы сделать. Однако вы должны упоминать только то, что связано с искомой позицией в конкретной компании.

Для того чтобы выделить самое существенное в вашем послужном списке, ответьте на следующие вопросы.

Удалось ли вам справиться с каким-либо трудным заданием?

Какие из ваших достижений определенно заслуживают оценку "выше среднего" или "отлично"?

С какими проблемами столкнулись вы или ваша компания и как их удалось преодолеть?

В чем вы видите свой вклад в решение этих проблем?

В чем заключалась благодарность фирмы за вашу профессиональную помощь?

Получали ли вы какие-либо награды, знаки отличия или премии за успешно осуществленные проекты?

Заповедь 9. Не употребляйте личных местоимений! Резюме как форма бизнес-коммуникации должно быть написано телеграфным стилем. Избегайте употребления местоимений "я" и "мое".

Например, предложение: "Я разработал новый программный продукт, который позволил увеличить общий объем продаж на 15%" - можно скорректировать так: "Разработан новый программный продукт...".

Заповедь 10. А судьи кто? Не стоит отправлять резюме по всем объявлениям, которые попались вам на глаза в свежем номере журнала "Карьера" или газете бесплатных объявлений "Из рук в руки". Если вы не подходите для конкретной должности, не нужно тратить на это время. Прочтите объявление, проверьте свои параметры и, если обнаружится взаимнооднозначное соответствие, посылайте документ на печать (или отправьте его по электронной почте).

Заповедь 11. Пожалуйста, никакой макулатуры! Не надо посылать вместе с резюме кипу других бумаг: рекомендательные письма, наградные документы, сертификаты и пр. Сделайте это только тогда, когда вас попросят об этом работодатели. Когда вы получите приглашение на собеседование, возьмите все эти бумаги с собой. Там будет вполне уместно показать их.

Кстати, о рекомендациях. Рекрутеры знают, что если вы всерьез намереваетесь найти работу, то липовых рекомендаций в вашем резюме нет. Они обратятся к вашим рекомендациям только в том случае, если нужно будет что-то уточнить. Поэтому не тратьте слишком много места на список благонадежных людей. Рассматривайте эту часть резюме как графический символ, завершающий дизайн вашего произведения (что, конечно, не мешает вам предварительно встретиться с теми, у кого вы собираетесь просить согласие на возможную рекомендацию, а заодно и выяснить их отношение к собственной персоне во избежание неприятных неожиданностей).

Заповедь 12. Осторожно: личная жизнь! Иногда информация личного характера не приветствуется - так, например, если вы отправляете резюме в Соединенные Штаты в надежде найти теплое местечко за океаном, не указывайте свой возраст, национальность, пол, не пишите о своем семействе и хобби.

Многие люди включают в резюме сведения, мало относящиеся к делу, вероятно, они хотят показать себя разносторонне развитыми членами общества. Упоминание о горных лыжах и любимых литераторах уместны только тогда, когда они имеют отношение к вашей профессиональной деятельности (например, если вы работаете инструктором по горнолыжному спорту). Информация о вашем семейном положении, росте, весе и цвете глаз также ни к чему (если, конечно, вы не топ-модель).

Заповедь 13. Ключевые слова. В крупных компаниях, которые имеют обыкновение хранить документацию в электронном виде, единственная надежда соискателя на то, что его резюме еще раз извлекут на свет, состоит в том, что он воспользовался ключевыми словами, которые задаются в качестве ориентира для поиска нужных документов. Вы можете познакомиться с этими словами, просмотрев соответствующие описания той позиции, на которую вы рассчитываете. Если попадется какой-либо модный термин, включите его в текст, главное, чтобы вы понимали его смысл [8].

## 5.7. Главные правила для ищущего работу

Вот восемь правил для кандидата, которые предлагает Валерий Поляков - генеральный директор известнейшего и старейшего в новой России кадрового агентства "Метрополис" [6].

1. Никто вам ничего не должен, в том числе и работу, за получение работы нужно бороться.
2. Различие между везунчиком и неудачником определяется тем, как они сами ведут свои дела, а не какими-то внешними факторами вроде кризиса на рынке труда.
3. Чем больше времени вы потратите на определение того, чем вы выделяетесь из девятнадцати других людей, которые могли бы выполнять ту же работу, тем выше ваши шансы.
4. Ни в коем случае не принимайте решений исходя из того, что есть в наличии (что доступно). Со всей настойчивостью стремитесь именно к той работе, которую вы больше всего хотите.
5. Если вы определили для себя, какую работу вы ищете, объясните это всем вокруг. Чем больше глаз и ушей помогает вам, тем лучше.
6. Организации стремятся нанимать победителей: преподнесите себя как подарок судьбы их фирме. Упаси вас Бог выглядеть жалким попрошайкой!
7. Оставшись без работы, занимайтесь поиском нового места сорок и более часов в неделю. Хорошую работу имеет тот, кто способен ее упорно искать.
8. Настройтесь на то, что вы можете получить сотни отказов. Это нормально. При правильном настрое очередной отказ не будет выбивать вас из колеи и в каком-то из следующих попыток вы добьетесь успеха.

Теперь прошу - задавайте вопросы.

Вопрос: Скажите, а какой источник подбора персонала на ваш взгляд наиболее эффективен? Спасибо.

Ответ: По данным Society for Human Resource Management, процент сотрудников, найденных компаниями в 2000 г., распределился так: при помощи рекомендаций ("по знакомству") - 30%, печатной рекламы - 24%, ярмарок вакансий - 9,5%, Интернета - 8%, агентств по трудоустройству - 5,2%, дней карьеры в вузах - 1,8%, поиска топ-менеджеров ("охоты за головами") - 0,4% и других источников - 20,6%. Услышав или прочитав это, я бы спросил: "И что с того? Что мне как руководителю компании могут сказать эти данные?". Получается, что наилучший способ найма работников - по рекомендации? Ведь 30% сотрудников компаний набраны этим способом. А с помощью Интернета, например, практически в четыре раза меньше, только 8%. Но если мне срочно нужен, например, администратор компьютерной сети, знающий C++, Oracle и имеющий опыт работы на AS400, тогда как быть? Почти уверен, что ни среди моих знакомых, ни среди знакомых моих знакомых, да и ваших с большой долей вероятности может и не оказаться такого специалиста. А вот опубликование моих потребностей в сети Интернет даст незамедлительный результат, особенно с учетом того, что компьютерщик, которого я ищу, наверняка регулярно "бродит" по этой Сети.

Итак, ответ на ваш вопрос. Вы как руководитель компании или менеджер по персоналу должны не только знать о существовании перечисленных мной источников набора персонала, их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки, но и в каждой конкретной ситуации использовать именно тот источник или несколько источников набора персонала, которые кратчайшим путем, т.е. за минимальное время и, конечно же, с минимальными затратами, приведут вас к цели. И в этом смысле наиболее эффективен именно тот источник, который решает вашу проблему. Совет прост: используйте все возможности, все методы и способы для достижения ваших целей, решения стоящих перед вами проблем и, в частности, проблем по поиску персонала. Кстати, Иоахим Хентце в своей книге "Теория управления кадрами в рыночной экономике" пишет: "Решающим критерием для выбора способа набора кадров является временное пространство для действий, которое должно быть рассчитано так, чтобы необходимый сотрудник на самом деле мог бы быть в распоряжении к заданному времени" [9]. Абсолютно справедливо. Вспомним известную поговорку "Дорога ложка к обеду". Этим все сказано.

Вопрос: Объясните, пожалуйста, что такое лизинг персонала? Спасибо.

Ответ: Под кадровым лизингом понимается некоторая форма передачи работников наемного труда для выполнения профессиональных работ [9]. Или, другими словами, кадровый лизинг - это инструмент найма кадров, заключающийся в компенсации кадровых потребностей организации (во время сезонных работ, болезней, отпусков по беременности и т.п.) без создания производственного резерва кадров. Схема следующая: с одной стороны, лизинговый работник заключает трудовой договор с лизинговым агентством, например с кадровым. С другой стороны, агентство обязуется выплачивать работнику заработную плату, предоставлять отпуск и т.п. После этого агентство заключает договор с организацией и предоставляет в ее распоряжение лизингового работника, получая при этом взамен от организации соответствующее вознаграждение (оплату по договору) (рис. 5.1). Заметим, что договорных отношений между организацией и лизинговым работником нет. И это подчас оказывается весьма примечательным и привлекательным фактом для организации, особенно в случае возникновения трудовых споров и возможных их разбирательств в судебных инстанциях. У организации по отношению к лизинговому работнику остается, по сути, право давать распоряжения и указания, а у лизингового работника по отношению к организации - право требовать обеспечения фронта работ.

Взаимосвязь между участниками лизингового договора

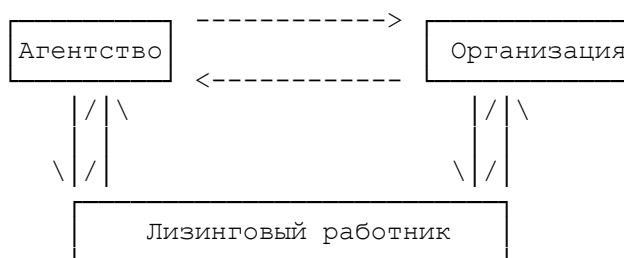


Рис. 5.1

На брифинге после первого занятия я упоминал об аутсорсинге. Повторяться не буду, но хочу добавить следующее. Компания PricewaterhouseCoopers (PwC) предлагает свой вариант аутсорсинга. Смысл его заключается в следующем: компания-заказчик передает компании PwC не только некоторые выбранные функции, но и специалистов в этой области, которые становятся сотрудниками компании PwC и пользуются всеми правами и льготами, которые она предоставляет своим сотрудникам. В PricewaterhouseCoopers создается специализированное подразделение, которое размещается либо на территории компании-заказчика, либо вблизи ее и выполняет всю рутинную работу. Но тогда имеет место кадровый лизинг, лизинг персонала, о котором мы сейчас и говорим.

Вопрос: Вы перечислили источники набора персонала и, в частности, тринадцатый источник - это контакты с родственными организациями с целью осуществления обмена сотрудниками. Не могли бы вы привести пример использования этого источника на практике? Спасибо.

Ответ: Давайте предположим, что я - владелец небольшого ресторанчика, специализирующегося на русской кухне. В соседнем городе у меня есть приятель - владелец "китайского" ресторанчика. Вполне вероятно, что мы однажды задумаем обменяться персоналом и провести "неделю национальной кухни" в целях все большего удовлетворения запросов и желаний наших клиентов. Кстати, с этих позиций можно рассматривать и проведение "дней национальной культуры разных стран". Или, например, вы - владелец строительной организации. Дом, который вы строите, еще очень далек от производства отделочных работ. Поэтому вы временно можете обменять у родственной строительной организации свою бригаду маляров на крайне необходимую вам в настоящий момент бригаду монтажников. Почему нет? Дерзайте.

Вопрос: А не могли бы вы привести сравнительную таблицу преимуществ и недостатков внешних и внутренних источников набора персонала? Заранее спасибо.

Ответ: Хорошо. Но коротко, без деталей и подробностей. Отметим лишь самое главное (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников набора персонала

Плюсы	Минусы
<b>Набор вне организации (использование внешних источников)</b>	
Многовариантный выбор	Большие затраты (денег, времени)
"Свежая кровь" (новые идеи, технологии и т.д.)	Рост текучести кадров (убытки)
Меньше интриг, борьбы за должности	Длительная адаптация кандидатов
Сокращается число вакантных мест (в количественном выражении)	Ухудшение социально-психологического климата
Устанавливаются строгие, деловые отношения	Высокая вероятность ошибки при приеме кандидата
-	Завышенные требования кандидатов по "компенсационному пакету"
-	Отсутствует возможность "роста" своих сотрудников
<b>Набор внутри организации (использование внутренних источников)</b>	
Малые затраты (денег, времени)	Ограниченный выбор
Отсутствие текучести кадров	Застой в силу "семейственности"
Минимальная адаптация (кандидат знает организацию)	Соперничество за должности
Улучшение социально-психологического климата	Число вакантных мест не уменьшается (покрывается лишь качественная потребность)
Кандидат известен в организации	"Панибратство"
Сохраняется система вознаграждений	-
"Шанс для роста" - лояльность сотрудников, стабильность	-

Вопрос: Скажите, а можно ли "охотиться за головами" с помощью Интернета? Спасибо.

Ответ: Прежде всего отмечу, что многие крупные компании для работы с кадрами используют всемирную сеть Интернет. В одном из журналов "Коммерсантъ-Деньги" [10] приведен рассказ о системе найма сотрудников в известнейшую компанию Силиконовой долины США Cisco Systems. Эта компания эффективно использует систему е-рекрутинга через Интернет. Ежемесячно кадровый сайт компании посещают порядка полутора миллионов специалистов. Менеджеры службы персонала активно используют таким образом формирующуюся и постоянно обновляющуюся базу данных. Благодаря этой системе Cisco смогла в 2000 г. сэкономить 1,35 млрд долл. США, привлекая каждую десятую талантливую "голову" в США. С помощью системы е-рекрутинга компания набирает более 40% сотрудников. Это прекрасный пример "охоты за головами" посредством Интернета.

Вопрос: Сейчас на рынке очень много агентств по трудоустройству, кадровых агентств. Скажите, как из такого обилия агентств выбрать лучшее? Спасибо.

Ответ: Давайте перечислим основные этапы поиска персонала.

1. Определить потребности клиента: для этого необходимо полное знание бизнеса клиента и сферы деятельности, в которой он работает, и точное определение вакантной должности.

2. Определить требования к идеальному кандидату, установив детальные критерии, которым он должен соответствовать.

3. Провести поиск, разработав исследовательскую стратегию и точный план для определения потенциальной аудитории кандидатов.

4. Выявить кандидатов в ходе полученной информации, установить с ними контакт, провести собеседования с квалифицированными и заинтересованными кандидатами.

5. Оценить кандидатов на основании полученных данных и отобрать лучших.

6. Представить кандидатов заказчику, подготовив подробные письменные отчеты по каждому из них.

7. Провести окончательный отбор, организовав встречу "клиент - кандидат", и помочь клиенту в принятии окончательного решения.

8. Провести переговоры с отобранным кандидатом для обсуждения вопросов, связанных с трудовыми отношениями, и ускорения договоренности по условиям предложенного трудоустройства.

9. Проверить и собрать отзывы о предыдущей работе кандидата.

10. Последующее наблюдение за успешным кандидатом: выяснение, как адаптировался кандидат и доволен ли работодатель результатами работы агентства.

Если представитель агентства предлагает вам как руководителю компании похожие десять этапов подбора персонала, то это - отличное агентство. Кстати, я зачитал сейчас этапы подбора персонала, которые использует одна из старейших и крупнейших в мире компаний-консультантов по поиску и подбору высших руководящих кадров - компания World Howell International, основанная в США в 1951 г. и имеющая филиалы во многих странах мира. В России она создала филиал в 1993 г. совместно с известнейшей аудиторской и консалтинговой компанией "Делойт и Туш".

Спасибо, на сегодня все.

Приложение 5

#### Пункт 5.1. Деловая игра "Подбор руководителя" (метод экспертных оценок)

Цель настоящей деловой игры заключается в определении наиболее значимых качеств, необходимых руководителю, с помощью метода экспертных оценок [11]. Представьте себе, что каждый из вас - эксперт. Для достижения заявленной цели последовательность действий следующая.

Этап 1. Составление списка качеств.

Прежде всего следует выслушать и зафиксировать все, именно все, качества, необходимые руководителю, высказанные каждым экспертом группы, и составить общий список или перечень этих качеств.

Далее в качестве примера приведем деловую игру под условным названием "Подбор директора по персоналу". Во-первых, воспользуемся некоторыми характеристиками директора по персоналу, уже сформулированными на занятии, а во-вторых, для простоты будем рассматривать не все возможные качества, а выберем, скажем, шесть. Итак, выбираем:

- обязательность;

- общительность;
- уравновешенность;
- стаж работы;
- компетентность;
- справедливость.

Этап 2. Составление матрицы предпочтений.

Каждый из экспертов-участников составляет матрицу предпочтений, причем столбцы и строки этой матрицы именуется выбранными качествами. В нашем примере матрица предпочтений будет иметь следующий вид:

	Обязательность	Общительность	Уравновешенность	Стаж работы	Компетентность	Справедливость
Обязательность						
Общительность						
Уравновешенность						
Стаж работы						
Компетентность						
Справедливость						

### Этап 3. Заполнение матрицы предпочтений.

На этом этапе каждый эксперт начинает заполнять полученную матрицу предпочтений. Смысл такого заполнения заключается в сравнении всех качеств поочередно друг с другом. При этом, т.е. при обоюдном сравнении, более предпочтительному качеству дается 2 балла, а менее предпочтительному - 0 баллов. Соответственно, при невозможности отдать предпочтение какому-либо из двух сравниваемых качеств каждому из них дается по 1 баллу. Итак, в нашем примере на первом шаге начинаем сравнивать качества по первой строке, т.е. прежде всего сравниваем "обязательность" 1-й строки и "обязательность" 1-го столбца. Эти качества равны по определению и, следовательно, ячейка матрицы (1,1) получает значение 1. Далее, сравниваем "обязательность" 1-й строки и "общительность" 2-го столбца. Пусть на взгляд одного из конкретных экспертов "обязательность" предпочтительнее "общительности". Тогда в ячейке (1,2) появляется значение 2. И здесь сделаем важное замечание. Если эксперт только что сделал выбор "обязательность" предпочтительнее "общительности" и присвоил "общительности" 2 балла, то этот выбор означает, что он посчитал "общительность" менее предпочтительной, чем "обязательность". И поэтому "общительности" присваивается 0 баллов. Соответственно, это значение заносится в матрицу во вторую строку первого столбца в ячейку (2,1). Теперь сравниваем "обязательность" 1-й строки и "уравновешенность" 3-го столбца. Пусть эксперт считает, что "обязательность" менее предпочтительна, чем "уравновешенность". Тогда в ячейке (1,3) матрицы предпочтений появляется значение 0. И соответственно, одновременно в ячейке (3,1) - значение 2. Далее, эксперт сравнивает "обязательность" и "стаж работы" и не может отдать предпочтение ни одному из этих двух качеств. Тогда каждое из них получает по одному баллу и, соответственно, в ячейках (1,4) и (4,1) появляются значения 1. Пусть аналогичное мнение у него сложилось и при сравнении "обязательности" и "компетентности". При этом значения 1 появляются в ячейках (1,5) и (5,1). И наконец, эксперт сравнивает "обязательность" и "справедливость". Пусть он считает, что для директора по персоналу, качества которого сравниваются между собой, более значимым является "справедливость", нежели "обязательность". В этом случае заканчивается заполнение первой строки, и в ячейке (1,6) появляется значение 0. Одновременно с этим заканчивается заполнение "родственного" первой строке первого столбца, и в ячейку (6,1) заносится значение 2. Повторяю, что ячейки матрицы предпочтений, окрашенные темным цветом, на этом шаге не рассматриваются, а происходит заполнение лишь только первой строки и, соответственно, первого столбца, причем "автоматически" в зависимости от выбранных предпочтений по первой строке.

	Обязательность	Общительность	Уравновешенность	Стаж работы	Компетентность	Справедливость
Обязательность	1	2	0	1	1	0
Общительность	0	*****	*****	*****	*****	*****
Уравновешенность	2	*****	*****	*****	*****	*****
Стаж работы	1	*****	*****	*****	*****	*****
Компетентность	1	*****	*****	*****	*****	*****
Справедливость	2	*****	*****	*****	*****	*****

На втором шаге эксперт сравнивает качества по второй строке, то есть сравнивает "общительность" со всеми остальными качествами. Причем сравнивать "общительность" и "обязательность" уже не надо, так как это сравнение уже было совершено на первом шаге. Следуя изложенной выше процедуре, получаем: сравнение "общительности" с "общительностью" дает значение 1 в ячейке (2,2); если эксперт отдает предпочтение "общительности" над "уравновешенностью", то в ячейке (2,3) появляется значение 2, а, соответственно, в ячейке (3,2) - 0; если по мнению эксперта "общительность" предпочтительнее "стажа работы", то в (2,4) - 2, а в (4,2) - 0, и, наконец, если эксперт затрудняется отдать предпочтение "общительности", "компетентности" и "справедливости", то в оставшихся ячейках второй строки появляется значение 1, как, впрочем, и в оставшихся ячейках второго столбца.

	Обязательность	Общительность	Уравновешенность	Стаж работы	Компетентность	Справедливость
Обязательность	1	2	0	1	1	0
Общительность	0	1	2	2	1	1
Уравновешенность	2	0	*****	*****	*****	*****
Стаж работы	1	0	*****	*****	*****	*****
Компетентность	1	1	*****	*****	*****	*****
Справедливость	2	1	*****	*****	*****	*****

Далее, аналогичным образом происходит сравнение качеств по свободным ячейкам третьей строки и, соответственно, по свободным ячейкам третьего столбца; по четвертой строке и, соответственно, по четвертому столбцу; по пятой строке и, соответственно, по пятому столбцу. И, наконец, на шестом шаге эксперту остается сравнить свободные ячейки шестой строки и, соответственно, шестого столбца. Такая ячейка только одна. Эксперт сравнивает качество "справедливость" и "справедливость" и, соответственно, присваивает ячейке (6,6) значение, равное 1.

Диагональ	Обязательность	Общительность	Уравновешенность	Стаж работы	Компетентность	Справедливость
Обязательность	1	2	0	1	1	0
Общительность	0	1	2	2	1	1
Уравновешенность	2	0	1	2	0	0
Стаж работы	1	0	0	1	0	0
Компетентность	1	1	2	2	1	1
Справедливость	2	1	2	2	1	***** ← 1

Для проверки правильности заполнения матрицы предпочтений следует обратить внимание на то, чтобы все ее элементы относительно главной диагонали обладали взаимным соответствием, то есть, если в ячейке матрицы (i,j) записано значение 0, то в ячейке (j,i) соответственно должно быть записано значение 2, если - 2, то соответственно - 0, и если 1, то - 1.



#### Этап 4. Обработка матрицы предпочтений.

На этом этапе каждый эксперт приступает к обработке полученной матрицы предпочтений. Прежде всего, суммируя все значения ячеек матрицы по строкам, можно получить абсолютную сумму баллов, полученных каждым конкурирующим качеством, т.е., по сути, получить абсолютный вес каждого качества.

Заметим, что максимальный абсолютный вес качества  $V_i$  равен:

$$V_i = 2 \times (N - 1) + 1,$$

где N - число качеств. В нашем примере эта величина равна 11.

$$\text{SUM } V_i = N^2,$$

где  $V_i$  - абсолютный вес качества;

N - число качеств;  
i - текущий номер строки.

	Обязательность	Общительность	Уравновешенность	Стаж работы	Компетентность	Справедливость	Вес качества
Обязательность	1	2	0	1	1	0	5
Общительность	0	1	2	2	1	1	7
Уравновешенность	2	0	1	2	0	0	5
Стаж работы	1	0	0	1	0	0	2
Компетентность	1	1	2	2	1	1	8
Справедливость	2	1	2	2	1	1	9
							/ \
							36

Итак, такое качество, как "обязательность", имеет абсолютный вес,

равный 5, "общительность" - 7, "уравновешенность" - 5 и т.д. Затем, сложив абсолютные веса всех качеств, можно получить значение величины  $N$ , которая есть квадрат общего количества качеств. В нашем примере она равна 36.

Если группа состоит из  $k$  экспертов, то следует вычислить средний вес каждого качества по следующей формуле:

$$V_{i \text{ сред}} = \frac{\sum_{j=1}^k v_j}{k},$$

где  $i$  - порядковый номер качества;  $1 \leq i \leq N$ ;

$N$  - число качеств;

$k$  - число экспертов.

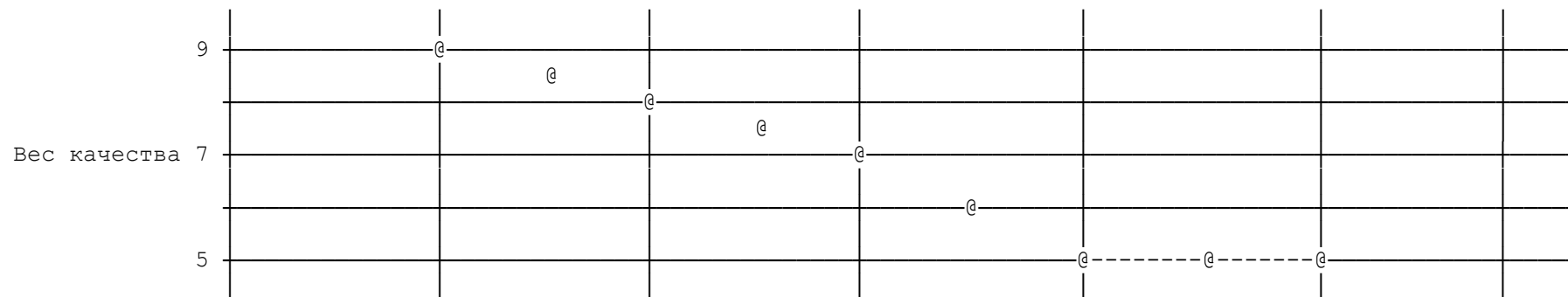
И наконец, легко вычислить относительный вес каждого качества (в %):

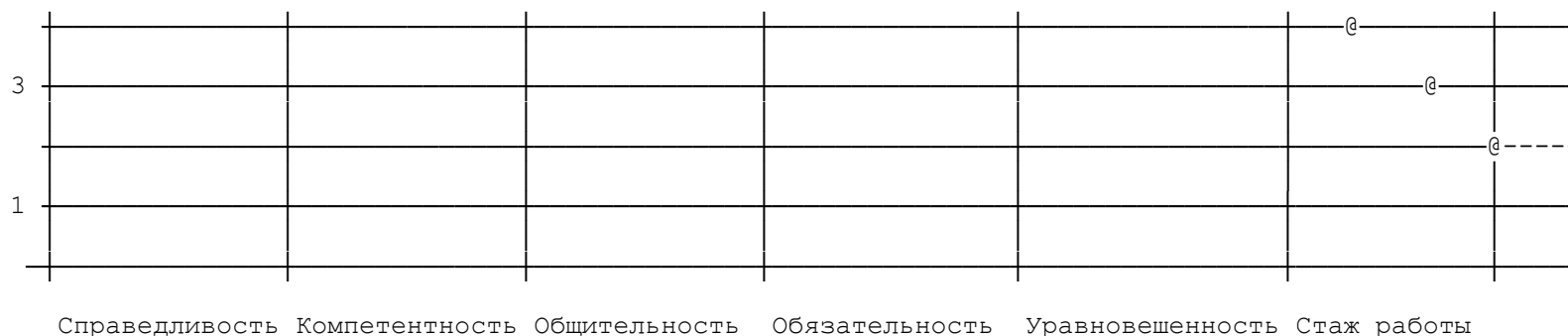
$$V_{i \text{ отн}} = \frac{v_i}{N} \times 100$$

В нашем случае мы имеем лишь одного эксперта и, следовательно, значение  $k = 1$ , а поэтому относительный вес, соответствующий качеству "обязательность", равен  $(5 / 36) \times 100\% = 13,9\%$ ; качеству "общительность" -  $(7/36) \times 100\% = 19,4\%$ ; качеству "уравновешенность" -  $(5 / 36) \times 100\% = 13,9\%$ ; качеству "стаж работы" -  $(2 / 36) \times 100\% = 5,6\%$ ; качеству "компетентность" -  $(8 / 36) \times 100\% = 22,2\%$  и качеству "справедливость" -  $(9 / 36) \times 100\% = 25\%$ .

Этап 5. Анализ результатов.

Зная относительный вес каждого качества, можно проранжировать их, расставив в порядке убывания.





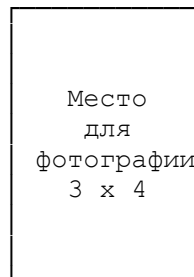
Следующий вопрос, на который следует дать ответ, используя полученные результаты: каковы же те качества, без которых кандидат не может занять должность ни при каких условиях? Для нахождения границы между необходимыми и достаточными качествами рекомендуется использовать [11] коэффициент границы, равный  $4/3$ . Итак, если имеется  $N$  качеств, то граница будет проходить по весу, равному  $((4/3) \times N)$ . В нашем случае это значение равно 8, и, следовательно, такие качества как "справедливость" и "компетентность" являются необходимыми для директора по персоналу.

В заключение каждый участник деловой игры сравнивает собственные данные с общей экспертной оценкой качеств, данной всей группой.

#### Пункт 5.2. Примерная структура резюме кандидата на работу

##### Фрейд Фрустрация Стрессовна

Гражданство: Россия.  
 Дата и место рождения: 00 октября 1900 г.,  
 г. Тархун, 103 года.  
 Домашний адрес: 100000, Москва, улица Новаторов,  
 д. 0, кв. 00.  
 Телефон/факс: (495) 000-0000 (д.),  
 (495) 000-0000 (раб.), (903) 000-0000 (мобильный),  
 (495) 000-0000 (факс)  
 Электронная почта: fsfreud@mail.ru  
 Персональный сайт в сети Интернет: <http://www.fsfreud.ru>



##### Цель, требования к новому месту работы

Соискание должности: ...

##### Квалификация

Компетенции в области...

Владею всеми вопросами, связанными с... Специализируюсь на...

### Трудовая деятельность <20>

-----  
<20> Места работы и должности записываются в обратном порядке (начиная с последнего). Следует кратко описывать профиль деятельности компаний. В разделе "Образование" имеет смысл указывать не только вузы, которые вы окончили, но также и всевозможные курсы и тренинги, которые вы прошли.

Январь 2000 - по наст. время - Московский завод рогов и копыт (краткое описание компании), Москва, Россия.

Должность: копытчица 1-ой категории.

Основные обязанности: занималась вопросами заготовки... (перечислены основные функции).

Основные достижения: (перечислены основные достижения и успехи).

Октябрь 1999 - декабрь 1999...

Должность: начальник...

Основные обязанности: занималась вопросами заготовки... (перечислены основные функции).

Основные достижения: (перечислены основные достижения и успехи).

Август 1934 - сентябрь 1999... (краткое описание компании), Москва, СССР - Россия.

Должность: начальник...

Основные обязанности: занималась вопросами заготовки... (перечислены основные функции).

Основные достижения: (перечислены основные достижения и успехи).

### Образование

1915 - 1917 - Институт благородных девиц. Кулинарный факультет. Специальность: жена (перечислены достижения и успехи, оценки).

1991 - 1992 - Учебный центр...

(перечислены достижения и успехи, оценки).

Ученая степень, звание, участие в обществах, награды

Активная феминистка с 1917 г., заслуженный деятель...

### Дополнительные навыки

Имею права категории "Л" (право на вождение лошадей без кареты)...

Знание компьютера

Профессионально владею компьютером. Умею работать с текстовыми редакторами (MS Word и др.), с электронными таблицами (MS Excel), с прикладными программами бухгалтерского учета, с языками программирования (...и др.), с телекоммуникационными программами (...).

### Знание языков

Владею английским языком (разговорный уровень) и хинди (со словарем).

### Личная информация, увлечения, хобби

Исполнительна, трудолюбива... Увлекаюсь балами и светскими раутами...

### Рекомендации

По требованию.

Телефон: (903) 000-0000 (моб.)

10 сентября 2050 г.

Ф.С. Фрейд (подпись)

### Список литературы

1. <http://www.hrc.ru/>
2. Иванцевич Д.Л., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело. 1993, 300 с.
3. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995. 336 с.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 423 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1999. 512 с.
6. Поляков В.А., Яновская Ю.М. Как получить хорошую работу в новой России: Практическое руководство для тех, кто остался без работы или хочет ее сменить. М.: ИНФРА-М, 1995. 176 с.
7. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Гордеев Р.В., Горжанкина С.В. Личное резюме // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. N 5.
8. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г.А. Рахманина. М.: Международные отношения, 1997. 664 с.
9. Как охотиться за головами с помощью Интернета // Коммерсантъ-Деньги. 2001. N 14 (318). С. 81.
10. Пушкарев Н.Ф., Троицкая Е.В., Пушкарев Н.Н. Практикум по кадровому менеджменту: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1999. 160 с.

### **День шестой. ТЕМА ЗАНЯТИЯ: ОТБОР ПЕРСОНАЛА. "БРАТЬ ИЛИ НЕ БРАТЬ?" - "ВОТ В ЧЕМ ВОПРОС!"**

План занятия:

- 6.1. Собеседование (интервьюирование).
- 6.2. Испытания кандидатов на работу.
- 6.3. "Институт" рекомендаций.
- 6.4. Испытательный срок.
- 6.5. Конфликт целей кандидата и организации.
- 6.6. Принятие решения о найме.
- 6.7. Парадоксы рекрутинга.
- 6.8. Адаптация персонала.

Итак, кандидаты для замещения вакантной должности набраны. Где и как? Об этом мы уже достаточно подробно говорили на предыдущем занятии. Сегодня же в центре нашего внимания будет вопрос: как отобрать самого подходящего кандидата.

Однако прежде всего хочу обратить ваше внимание на два тезиса, которые стоит иметь в виду. Если говорить о подходах к отбору персонала, то здесь четко вырисовываются два крайних полюса, а именно: либо это ориентация на текущие, сиюминутные, локальные задачи и тогда такой подход можно условно назвать "американский вариант", либо - на долговременные задачи, длительную перспективу - "японский вариант". Это первое. И второе. Отбор кадров, по сути, является одной из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов компании, персонала вашей компании. На следующем занятии мы будем подробно обсуждать вопросы контроля и, в частности, вопросы аттестации, оценки персонала компании.

В начале этого занятия сказано, что кандидаты для замещения вакантной должности набраны. Это означает, что перед вами выстроена шеренга потенциальных сотрудников компании, один из которых в недалеком будущем, возможно, будет работать в ней. Однако откуда возникла эта шеренга? Очень просто. На прошлом занятии мы уже начали изучать процедуру отбора. Я имею в виду то обстоятельство, когда руководитель компании или представитель ее кадровой службы анализирует полученные резюме кандидатов. Этот анализ, этот этап отбора персонала можно назвать первичным отбором. Главной задачей при этом является установление соответствия данных, отраженных в резюме кандидатов, заявленным вами квалификационным требованиям, предъявляемым к соискателям соответствующей должности. И если такое соответствие - удовлетворительное, то претендент продолжает "гонку" и именно поэтому оказывается в шеренге кандидатов. Если же нет, то он снимается с дистанции, а его резюме в лучшем случае отправляется в архив с гипотетической возможностью его извлечения на свет в будущем, а в худшем - безвозвратно, в мусорную корзину. Таким образом, анализ резюме позволяет эффективно уменьшить число возможных претендентов на должность.

Апофеозом же отбора персонала является заключение трудового контракта с кандидатом и, следовательно, фактическое заполнение вакантной должности. В конечном счете руководитель компании, принимая решение о приеме того или иного кандидата, постоянно решает вопрос: "Брать или не брать?", если немного перефразировать шекспировско-гамлетовский вопрос: "Быть или не быть?". Это и есть, кстати, тема этого занятия.

Так как же следует выбирать? Какие методы отбора персонала используются в настоящее время? Какими из них стоит воспользоваться? И в каких случаях? Вопросов много.

Полагаю, ясно одно - прежде чем принимать решение об отборе и, тем более, о заключении трудового контракта с отобранным кандидатом, необходимо собрать полную и всестороннюю информацию для принятия такого решения.

### 6.1. Собеседование (интервьюирование)

Собеседование является одним из обязательных методов отбора кадров. Основной целью отборочного собеседования является получение ответа на два следующих вопроса.

- Хочет ли кандидат выполнять предлагаемую работу?
- Сможет ли он ее выполнять, причем лучше других?

Обращаясь к материалу первого занятия, можно переформулировать эти два вопроса в один, а именно: обладает ли кандидат требуемой компетенцией? Во-первых, мотивирован ли он на выполнение работы, во-вторых, обладает ли достаточными для ее выполнения знаниями и, наконец, в-третьих, имеет ли кандидат успешный, именно успешный, опыт подобной работы. Помните, мы ведь ищем победителей! Собеседование, как утверждает Билл Бихем, "должно выявлять специфические характеристики соискателя, которые делают его профессионально пригодным к данной работе. В первую очередь должны выявляться актуальный опыт и профессиональные навыки, а не ожидания и надежды соискателя, т.е. следует говорить не о том, чем он мечтает заняться в будущем, а о том, чем он занимался в прошлом" [1].

Существуют три типа беседы по найму [2]:

- структурированные интервью (при собеседовании используются стандартные опросные листы);
- слабоформализованные интервью (в собеседование включаются несколько обязательных вопросов);
- свободные интервью.

Наибольшей точностью и объективностью обладают структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами, которые в обязательном порядке задаются всем претендентам. Тогда оказывается легче сравнивать их между собой. Тем не менее если интервьюер - дока, отличный специалист в той области, в которой проводится собеседование, если он сам преуспел в ней, если знает, какие люди могут в ней достичь успехов и вершин, то он способен на проведение высокоэффективного слабоформализованного или даже свободного интервью, позволяющего глубже узнать кандидата (его мировоззрение, предпочтения, устремления) и дающего обильную пищу для размышлений. Тем не менее, повторяю, основное правило собеседования - все результаты собеседования должны быть зафиксированы письменно и сохранены для дальнейшей работы.

Основная задача при проведении собеседования или интервью - разговорить кандидата, выудить у него интересующую вас информацию. Эта задача требует, чтобы интервьюер обладал по крайней мере четырьмя умениями [3]:

- задавать, формулировать вопросы;
- контролировать ход собеседования;
- слушать, воспринимать информацию;
- составлять суждение и выносить решение.

Конечно, лица, проводящие собеседования, не застрахованы от ошибок. Подчас можно встретить интервьюеров, делающих выводы о пригодности или непригодности того или иного кандидата по первому впечатлению, т.е. они встречают кандидата, как говорится, "по одежке". Или, как пишет Мишель Арджил, интервьюеры склонны [4]:

- выносить стереотипные суждения, основывающиеся на принадлежности претендента к определенному классу, полу, расе и т.п.;
- выносить необоснованные суждения, базирующиеся иногда на так называемом "эффекте нимба", когда у кандидата обнаруживается какое-то конкретное качество и на основании него предполагается, что он обладает целым рядом других качеств, наличие которых у лица, проводящего собеседование, ассоциируется с этим действительно имеющимся у кандидата качеством;
- допускать слишком большой разброс в оценках кандидатов;
- переоценивать или недооценивать всех кандидатов.

Следующий вопрос: а кто, собственно говоря, должен проводить собеседование с кандидатами? Или: сколько собеседований целесообразно проводить? Ответы на эти вопросы зависят прежде всего от того, на какую должность рассматривается кандидатура или насколько велика или мала компания.

Давайте представим себе солидную серьезную компанию, например инвестиционную, нефтяную или финансовую.

При приеме на работу в такую компанию кандидат прежде всего встречается с представителем службы персонала, кадровиком. На этой встрече обычно речь идет о биографических данных кандидата, уровне его образования, личных планах и устремлениях. Вторая встреча - с психологом. На этой встрече выясняются личностные особенности кандидата, его способность работать в команде. Еще одна встреча, третья, - с непосредственным руководителем кандидата. На ней уже определяются профессиональный уровень, а также способность и желание выполнять предлагаемую работу. Четвертая встреча - с сотрудником службы безопасности или службы экономической защиты компании. Выясняется лояльность кандидата. Пятая - с директором по персоналу компании. К этой встрече уже готовы все дополнительные материалы - результаты испытаний, тестов и пр. Проводится уточнение и сопоставление всех данных. И наконец, шестая - знакомство с генеральным директором компании. Конечно же, повторяю, число собеседований может варьироваться в зависимости от вакантной должности и размера компании, однако собеседования с профессиональным сотрудником службы персонала и с непосредственным руководителем кандидата обязательны.

Если говорить о встрече с непосредственным руководителем, то она может происходить в разных формах. Наиболее распространена встреча "один на один". Однако существуют и другие весьма эффективные формы. Например, встреча с двумя сотрудниками компании, один из которых "злой", а другой "добрый". Помните? Как полицейские. Обычно такая встреча проходит "под давлением", постоянным прессингом кандидата. Или, например, встреча, которую образно можно назвать "метод госэкзамена" или, если хотите, "метод приемной комиссии". Суть его заключается в том, что собеседование проводится одновременно несколькими руководителями компании разных уровней, разных структурных подразделений. Работая в свое время в одном из крупнейших российских банков, я занимался приемом персонала вплотную. В банке существовала инструкция по подбору персонала, предусматривающая прохождение стандартного собеседования кандидата с будущим непосредственным руководителем. И это правило соблюдалось во всех его департаментах и управлениях. Однако не зря говорится, что нет правил без исключений: прием новых сотрудников в фондовое управление этого банка осуществлялся по упомянутому мной "методу госэкзамена". В отборочном собеседовании участвовали и руководство этого управления, и все руководители подразделений, входящих в него, и ведущие сотрудники. Около семнадцати человек. Каждый кандидат проходил такое собеседование. Причем к дальнейшим процедурам приема допускались лишь те кандидаты, которые получали одобрение всех, подчеркиваю, именно всех, лиц, проводящих собеседование, т.е. когда достигался полный консенсус. Так происходил отбор сотрудников, заметьте, в дружную молодежную команду фондового управления этого банка. Конечно же, можно поставить и другие проходные условия. Например, допускать к дальнейшей "гонке" кандидатов, набравших более 2/3 голосов или более 3/4 и т.д. Вам решать.

Как видите, в крупных организациях возможно сочетание различных методов, а не жесткое единообразие и централизованное регулирование. Причем зачастую эти методы отражают специфику подразделений, как говорят, конкретно-исторические условия.

Кстати, иногда весьма бесполезно проводить собеседования не только с кандидатом, но и с членами его семьи. Это необходимо, когда кандидату предстоит, например, длительные служебные командировки или когда позиция, на которую претендует кандидат, является одной из ключевых в компании.

Следующий вопрос нашего занятия: а каковы возможные результаты собеседования с точки зрения руководства компании? Давайте перечислим пять возможных результатов собеседования:

- 1) положительное заключение о кандидате для представления на рассматриваемую должность;
- 2) заключение о возможном сотрудничестве с данным кандидатом в будущем;
- 3) отрицательное заключение о принципиальной нецелесообразности дальнейшего сотрудничества с данным кандидатом;
- 4) установление контакта с кандидатом как с потенциальным партнером по бизнесу;
- 5) выход на новые полезные контакты через рассматриваемого кандидата.

Должен заметить, что собеседование не является бесполезным, если получен хотя бы один из перечисленных выше возможных результатов.

И еще. С какого момента начинается оценка кандидата, пришедшего на собеседование? С первой секунды, с первого мгновения. Профессиональный интервьюер обратит внимание и как входит в офис кандидат, и как он здоровается, и как садится, и куда направлен его взгляд, и как он одет. Он обратит внимание и на лицо кандидата. Кстати, существует древнейшее китайское искусство "чтения лица", способное мгновенно определить характер незнакомого человека [5].

Теперь дадим некоторые рекомендации интервьюеру.

#### 1. Необходимо:

- ознакомиться с резюме кандидата до начала собеседования;
- давать только правдивую и полную информацию о своей компании;
- задавать вопросы, требующие от кандидата развернутых ответов;

- преодолевать личную неприязнь (немотивированную) к кандидату, если его квалификация соответствует требованиям;
- предложить кандидату задать интересующие его вопросы;
- письменно фиксировать результаты собеседования;
- по завершении собеседования проинформировать кандидата о сроках и форме получения им информации о результатах интервью.

#### 2. Следует:

- проводить собеседование в служебном помещении;
- в начале собеседования постараться снять напряженность кандидата;
- дать кандидату возможность свободно говорить, не прерывая его;
- ознакомить кандидата с должностной инструкцией;
- вести собеседование в дружелюбной манере.

#### 3. Нежелательно:

- проводить собеседование в спешке;
- отвлекаться от собеседования на телефонные звонки, разговоры с сотрудниками и т.п.;
- проводить собеседование в присутствии других сотрудников или кандидатов (если это не специальная форма проведения интервью);
- задавать вопросы, требующие односложного ответа;
- показывать в любой форме свое личное отношение к кандидату;
- отклонять вопросы кандидата в неделикатной форме.

В заключение этого раздела, можете расценить это как "Заповедь интервьюера", позвольте привести слова американского психолога Джона Сереса:

"Важнейшая задача интервьюера - помочь кандидату рассказать о себе так, чтобы его характер и достоинства проявились в полной мере".

## 6.2. Испытания кандидатов на работу

### 6.2.1. Анализ анкет

Обычно в серьезных компаниях до того, как кандидат будет допущен к собеседованию, он заполняет анкету. Либо фирменную анкету (см. п. 6.1), разработанную кадровыми специалистами компании, либо, что чаще всего встречается, Личный листок по учету кадров, сохранившийся еще с советских времен. Естественно, с одной стороны, наряду с резюме такие анкеты представляют собой средство сравнительной оценки уровня квалификации кандидатов. Действительно, ведь в них отражены такие сведения, как места работы кандидатов, их опыт работы, образование и т.д. С другой стороны, по тому, как, именно как, кандидат заполнит анкету, можно много сказать и о его привычках, склонностях, особенностях характера. В самом деле, небрежно оформленная анкета, при заполнении которой пропущены ответы на некоторые вопросы, свидетельствует по меньшей мере о невнимательности кандидата, а то и о его скрытности, нежелании отвечать на поставленные вопросы. И тогда вам решать: нужен компании такой работник или нет. Или, например, особенно часто на вопрос об истинных причинах смены работы кандидаты пишут: "по собственному желанию". Все так! Однако кандидат нарушает причинно-следственные связи: ведь "собственное желание" лишь следствие, а вопрос поставлен так, что компания хочет знать причину, истинную причину смены кандидатом работы. Или вот вопрос о минимальном уровне желаемой заработной платы. Подчас кандидаты спрашивают, а что, можно написать любую цифру? Конечно. И тогда они ставят такую заоблачную сумму, что даже у генерального директора компании екнуло бы сердце при взгляде на нее. Говорит ли это о чем-либо? Да, говорит. Хотя бы о том, что кандидат не умеет позиционировать себя на рынке труда, имеет неадекватные представления о себе и ситуации. Или еще пример. На вопрос анкеты "Ваши сильные стороны" большинство кандидатов дают письменный ответ, а вот на вопрос "Ваши слабые стороны" - нет. Будто бы человек - робот, идеальное создание. Но это не так. Надо не скрывать свои слабые стороны, надо показать, как вы будете их использовать на благо компании.

Иногда в некоторых компаниях предлагается написать автобиографию. Причем эта автобиография принимается только в рукописном виде. Почему? Дело в том, что этот материал может использоваться для проведения графологической экспертизы (экспертизы почерка). При этом можно определить скрытые возможности кандидата, его психические и физические особенности. В почерке, как утверждает знаменитый психографолог И. Моргенштерн, находят отражение такие черты характера, как упрямство, чувствительность, доброта, эгоизм, энергия, слабость воли, оптимизм, пессимизм, расточительность, скупость, мечтательность, рассудительность, спокойствие, нервозность, откровенность, замкнутость, ум, глупость, талантливость, безумие, бездарность, нормальность, порочность, добродетель, распушенность, честность, грубость, научность, необразованность, искренность, аристократизм, смелость, трусость, деятельность, неаккуратность, мистицизм, лень, скептицизм, аккуратность,



нахальство, дипломатичность, скромность [6]. Правда, немало? Полагаю, что эти данные очень и очень могут пригодиться при отборе персонала.

### 6.2.2. Измерение способностей

Под измерением способностей мы будем понимать тесты, позволяющие выявить у кандидатов физическую возможность выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. К таким тестам можно отнести, например, проверку скорости машинописи для машинисток или знание стенографии для секретарей-референтов, проверку умения водить автомобиль для водителей, проверку качества перевода иностранного текста для переводчиков. Кандидатам могут предлагаться тесты для демонстрации речевых возможностей посредством, например, устных выступлений перед аудиторией, скажем, для дикторов радио и телевидения. Замечу, что историю тестов прекрасно проанализировал профессор В. Аванесов [7]. Он утверждает, что еще в середине III тыс. до н. э. в Древнем Вавилоне проводились испытания выпускников в школах, где готовились писцы. Благодаря обширным по тем временам знаниям профессиональный писец был центральной фигурой месопотамской цивилизации: он умел измерять поля, делить имущество, петь, играть на музыкальных инструментах. Во время испытаний проверяли его умение разбираться в тканях, металлах, растениях, а также знание всех четырех арифметических действий и, естественно, умение писать.

В Древнем Египте искусству жрецов обучали только тех, кто выдерживал систему определенных испытаний. Сначала кандидат проходил процедуру, которую можно было бы сейчас назвать собеседованием. При этом выясняли биографические данные, уровень образованности, оценивали внешность, умение вести беседу. Затем проверяли умения - трудиться, слушать, молчать. Проводили испытания огнем, водой и угрозой смерти. Тем, кто не уверен, что выдержит все тяготы длительного образования, предлагалось подумать: с какой стороны окончательно закрыть за собой дверь в храм - с внутренней или внешней? Эту суровую систему испытаний и отбора успешно преодолел в молодые годы Пифагор. Вернувшись после учебы в Грецию, он основал свою школу, допуск в которую открывал только после серии различных испытаний, похожих на те, которые выдержал он сам. Пифагор подчеркивал важную роль интеллектуальных способностей, утверждая, что "не из каждого дерева можно выточить Меркурия". И потому придавал значение диагностике в первую очередь именно этих способностей, что делалось с помощью трудных математических задач. Пифагор обращал также внимание на походку и на смех молодых людей, утверждая, что манера смеяться служит самым хорошим показателем характера человека. Он внимательно относился к рекомендациям родителей и учителей, тщательно вел наблюдение за каждым новичком, особенно после того, как последнего приглашали свободно высказываться и, не стесняясь, смелее оспаривать мнение собеседников. В III тыс. до н. э. в Китае существовала должность правительственного чиновника. Соответственно, появились и первые элементы профотбора на эту должность. Отбору способствовала атмосфера торжественности и внимания к молодым людям, осмелившимся держать государственные экзамены на эту должность. В китайском обществе эти экзамены воспринимались почти как праздник. Тему экзамена нередко давал сам император, и он же проводил проверку знаний претендентов на заключительном этапе конкурса. Одной из самых распространенных форм диагностики способностей человека в те времена была физиогномика - искусство распознавания характера и способностей человека по его внешнему виду. Гиппократ, впервые употребивший это название, считал физиогномику наукой. Тогда же появились первые учебники и практические руководства по физиогномике, а также и первые специалисты.

Имеется немало свидетельств применения различных испытаний в Древней Греции и Спарте. В Спарте была создана и успешно осуществлялась система воспитания воинов, в Риме - система обучения гладиаторов. Платон писал, что люди рождаются не слишком похожими друг на друга, их природа различна, да и способности к тому или иному делу также. Поэтому можно сделать все в большем количестве, лучше и легче, если выполнять одну какую-нибудь работу соответственно своим природным задаткам. В Афинах обсуждался вопрос о зависимости могущества государства от способностей лиц, им управляющих. В работе Платона "Государство" на вопрос о том, каких правителей нужно выбирать, Сократ отвечает: "Надо отдавать предпочтение самым надежным, мужественным и, по возможности, самым благообразным; кроме того, надо отыскивать людей не только благородных и строгого нрава, но и обладающих также свойствами, подходящими для такого воспитания. У них... должна быть острая восприимчивость к наукам и быстрая сообразительность. Надо искать человека с хорошей памятью, несокрушимо твердого и во всех отношениях трудолюбивого" [7]. Нередко результаты испытания интеллектуальных способностей становились предметом гордости. Сообщается, например, что индийский царь Девсарам, желая испытать мудрость иранцев, прислал им шахматы. Предполагалось, что иранцы вряд ли сумеют разгадать суть этой игры и потому они должны были, по условию, отослать в Индию податъ. Однако визирь Важургмихр понял правила игры и, в свою

очередь, изобрел игру, называемую сейчас нарды. Эту игру он послал в Индию, и там выяснилось, что разгадать правила этой игры индийцы не смогли [7].

Итак, пожалуй, практически любая профессия предопределяет и предполагает измерение физических способностей. Поэтому ваша задача как руководителей компаний или менеджеров кадровых служб разработать и внедрить подобные тесты. В частности, если вы набираете водителей такси, то можете разработать тест для проверки знания кандидатами улиц своего города. Для экскурсоводов - тест для проверки знания родного края. Для кассиров - тест на умение оперировать с цифрами, для спасателей на воде - умение плавать, для летчиков - умение прыгать с парашютом, для поваров - знание "на зубок" рецептов из книги "Кулинария" [8]. Всех примеров и не счесть.

### 6.2.3. Психологическое тестирование

При отборе кандидатов особое значение имеет оценка психологических характеристик. Например таких, как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость, внимание к деталям и т.п. Тестов, которые позволяют оценить эти характеристики, немало. Упомянем лишь их малую толику [9, 10].

Если говорить о методах исследования интеллекта, то следует обратить внимание на такие тесты, как исследование интеллекта по Векслеру (измерение коэффициента IQ) и тест матриц Равена (исследование логичности мышления) [9]. При измерении коэффициента IQ кандидатам предлагается выполнить ряд заданий, направленных на исследование абстрактного мышления, сохранение в памяти материала, зрительное восприятие, языковое развитие и многое-многое другое. В тесте же Равена кандидату предлагается 30 рисунков с фигурами, связанными определенными закономерностями, причем одна фигура на каждом рисунке отсутствует: она находится среди дополнительных 6 или 8 фигур. Задача испытуемого заключается в выборе из дополнительных фигур нужной, т.е. в установлении закономерности фигур на рисунках.

Если говорить о методах диагностики психических состояний и свойств личности, то следует обратить внимание на тест Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) - Миннесотский многофакторный личностный опросник [11, 12], тест Кэттелла (16-факторный опросник личности) [10] и тест Люшера [13]. Эти тесты эффективно применяются для экспресс-диагностики личности как в агентствах по трудоустройству, так и непосредственно в солидных компаниях в целях отбора персонала.

Остановимся подробнее на тесте Кэттелла. Он достаточно универсален и практичен. С его помощью можно получить информацию об индивидуальности кандидата, а именно: об интеллектуальных и эмоционально-волевых особенностях, коммуникативных свойствах и особенностях межличностного взаимодействия.

Давайте представим себе, например, менеджера по продажам. С одной стороны, он должен обладать рядом профессиональных знаний, например таких, как знание характеристик продаваемого товара, технологии его изготовления, положительных и отрицательных качеств товара по сравнению с аналогичными товарами конкурирующих фирм, рынка продаваемого товара, т.е. участников рынка, цен на аналогичные товары, их колебаний в зависимости от территориального, сезонного признаков и т.п. А с другой? Чтобы эффективно работать на благо компании, он, несомненно, должен обладать такими личностными характеристиками, как эмпатия, коммуникабельность и общительность, энергичность, активность, уверенность в себе, работоспособность, настойчивость в достижении цели, целенаправленность и т.д. Верно? Именно такие факторы теста Кэттелла, как "жесткость - чувствительность" (I), "замкнутость - общительность" (A), "сдержанность - экспрессивность" (F), "робость - смелость" (H), "уверенность в себе - тревожность" (O), "эмоциональная неустойчивость - эмоциональная устойчивость" (C), "подверженность чувствам - высокая нормативность поведения" (G), "низкий самоконтроль - высокий самоконтроль" (Q) и позволяют эффективно измерить и оценить степень наличия или отсутствия указанных выше характеристик личности менеджера по продажам.

Позвольте привести вам один реальный случай, произошедший в крупной торговой компании, когда я работал там с персоналом, и привести его именно "во здравие" пользы психологического тестирования. Должен признаться, что не все руководители компаний в России в силу ряда обстоятельств положительно относятся к этой процедуре. Итак, возвращается однажды наш региональный директор Борис Баранов (фамилия изменена) из командировки... и обращается с просьбой о предоставлении отсрочки отчета за командировочные расходы, а они, кстати, были совсем не маленькие в связи с кончиной его бабушки. Руководство компании, выразив соболезнования Баранову, конечно же, идет ему навстречу. Затем через пару дней он снова отправляется в регион, но исчезает. Должен заметить, что главной задачей регионального директора является оптовая продажа продукции компании в конкретном регионе и, соответственно, проведение переговоров, заключение договоров, отслеживание оплаты, доставки товара и т.д. Это весьма крупные материальные средства. Объявляется Баранов лишь на третьи

сутки. И на вопрос: "Ты где был?" - отвечает: "Попал в милицию на Казанском вокзале, защищая от распоясавшихся хулиганов хрупкую очаровательную девушку". Достойный мужчины поступок, не правда ли? Все это нам показалось несколько странноватым, и мы навели справки, провели служебное расследование. И тогда выяснилось следующее. Да, действительно у

Баранова умерла бабушка, но случилось это двумя годами ранее. Да, действительно Баранов попал в отделение милиции, но не на вокзале, а совсем в другом месте и совсем по другому поводу и даже в другой день. После этого руководство компании принимает решение об увольнении Бориса Баранова в связи с нарушением трудовой и финансовой дисциплины. Однако до увольнения мне удастся провести с ним тест ММРІ. Вот его результаты (рис. 6.1).

Профиль ММРІ (сотрудник Б. Баранов)

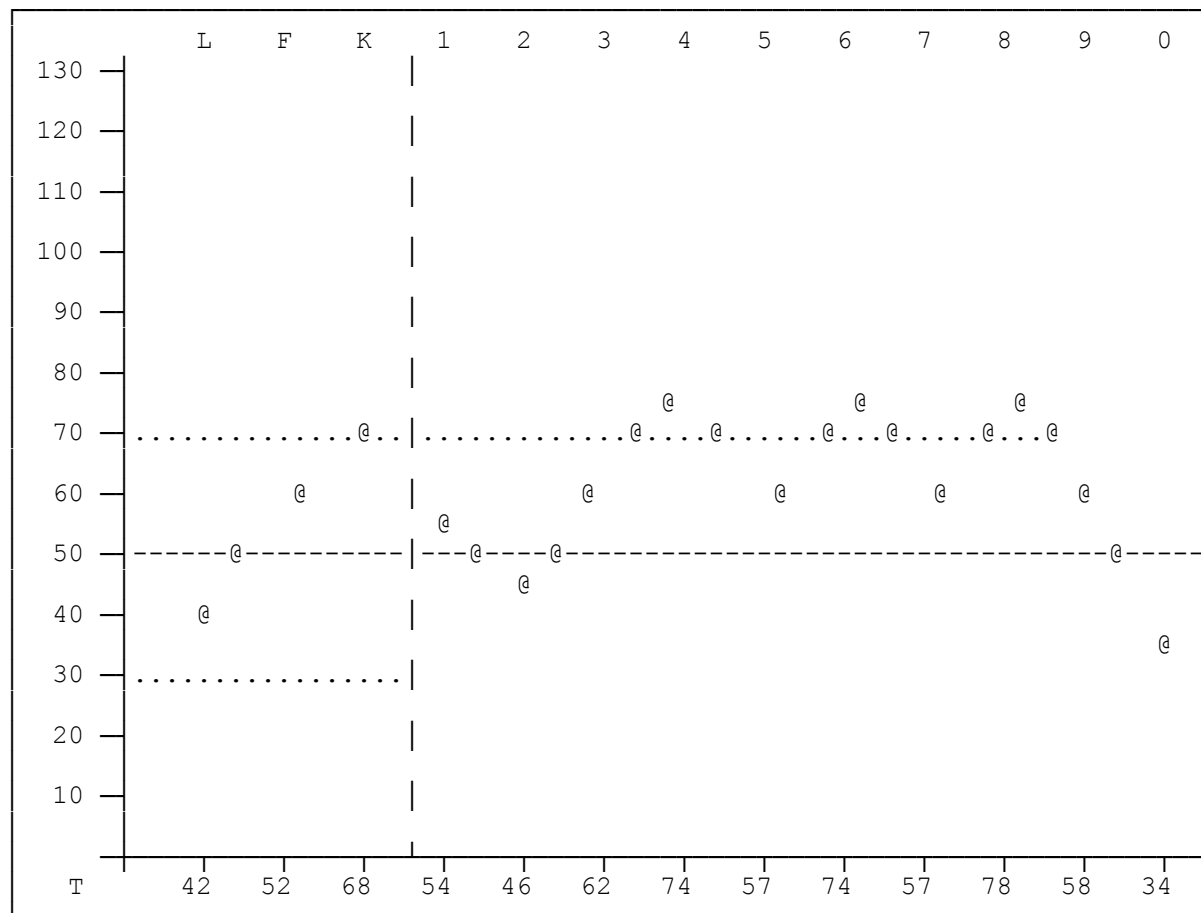


Рис. 6.1

L - шкала лжи; F - шкала достоверности; K - шкала коррекции; 1 - шкала ипохондрии; 2 - шкала депрессии, или пессимистичности; 3 - шкала истерии, или эмоциональной лабильности; 4 - шкала психопатии, или импульсивности; 5 - шкала женственности - мужественности; 6 - шкала паранойальности, или ригидности; 7 - шкала психастении, или тревожности; 8 - шкала шизоидности, или индивидуалистичности; 9 - шкала гипомании, или оптимистичности; 0 - шкала интроверсии, или общительности.

А вот расшифровка профиля MMPI и психологическое заключение: по данным MMPI личность Б. Баранова характеризуется как дисгармоничная, с трудностями в интерперсональных отношениях и социальной адаптации. Исследуемый импульсивен, склонен к непредсказуемым поступкам, протестным формам поведения (включая агрессивный тип реагирования) и нарушению общепризнанных норм поведения. Трудности в интерперсональных отношениях определяются стремлением к общественному признанию, с одной стороны, и наличием подозрительности, ощущением враждебности со стороны окружающих, стремлением не уступать свои позиции и интровертированностью - с другой.

Отмечу, что до моего прихода в эту компанию кандидаты не проходили никакого тестирования, не говоря уже о психологическом. Это первое. А второе, самое интересное, заключается в том, что господин Баранов был принят на работу по рекомендации одного из московских кадровых агентств, не буду раскрывать его названия, причем компания заплатила за эту услугу весьма и весьма немалую сумму в долларовом исчислении, т.е. агентство просто "поставило" бракованный товар. Более того, детальное психологическое исследование Баранова указывало даже на явную патологию его личности, на наличие психических отклонений от нормы.

Каков же из этого урок? Ясно, что такого "казуса" бы не произошло, если бы при отборе кандидатов проводилась профессиональная оценка их психологических характеристик. Такая оценка позволила бы с высокой степенью вероятности предсказать будущее поведение кандидатов, тем более, если их работа связана с финансами и товаром, учесть их личностные особенности, позволила бы принимать на работу вполне здоровых, неконфликтных кандидатов. Однако, подчеркиваю, эта работа требует профессионального подхода. Поэтому проведение психологического исследования, беседы, как, впрочем, и интерпретацию результатов психологического тестирования, следует в обязательном порядке поручать лишь профессиональным психологам (см. п. 6.3).

Более того, как справедливо отмечают Л. Собчик и Т. Волкова, необходимо помнить о том, что данные психодиагностического исследования сотрудников в каждом отдельном случае должны рассматриваться в контексте совокупности всех имеющихся сведений о человеке [14]. Именно всех! Это и его интересы, и увлечения, и семейная ситуация, и социально-экономическое положение, и территориальные особенности региона, и др. Излишняя категоричность и конкретность психологических рекомендаций подчас опасны. Весьма опасны, если они рассматриваются руководством компании без учета совокупности всех факторов, влияющих на выбор кандидата.

И последнее. При приеме на работу полезно учитывать личностные особенности кандидата с точки зрения его будущей работы в команде, иногда в уже сложившемся коллективе. Для этого следует обратить внимание, например, на методику диагностики межличностных отношений Т. Лири [15], тест М. Белбина [16, 17] и другие тесты.

#### 6.2.4. Медицинский осмотр

Медицинский осмотр необходим при отборе на определенные должности. Так, например, при найме сотрудников сферы питания, водителей, водолазов, летчиков и т.п. Иногда оказывается необходимым также и знание физического состояния сотрудника в момент найма на работу. Это весьма полезно, например, в случае возможных конфликтов в будущем, связанных с выплатой компенсаций.

Какова цель медицинского осмотра? Как отмечается в Положении о проведении обязательных предварительных при поступлении на работу и периодических медицинских осмотров работников, являющемся неотъемлемой частью Приказа Минздрава России от 10.12.1996 N 405 "О проведении предварительных и периодических медицинских осмотров работников", целью предварительных медицинских осмотров при поступлении на работу является определение соответствия состояния здоровья кандидатов поручаемой им работе, а целью периодических медицинских осмотров являются: во-первых, динамическое наблюдение за состоянием здоровья работников компании в условиях воздействия профессиональных вредностей; во-вторых, профилактика и своевременное установление начальных признаков профессиональных заболеваний; в-третьих, выявление общих заболеваний, препятствующих продолжению работы с вредными, опасными веществами и производственными факторами, и, конечно же, в-четвертых, предупреждение несчастных случаев.

Кстати, согласно ст. 76 Трудового кодекса Российской Федерации работодатель (руководитель компании) обязан отстранить от работы, т.е. не допускать к ней, сотрудника или кандидата на должность, не только появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, не только не прошедшего в установленном порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда, техники безопасности, но и не прошедшего обязательный предварительный или периодический медицинский осмотр, а также при выявлении в соответствии с медицинским заключением противопоказаний для выполнения сотрудником или кандидатом работы, обусловленной трудовым договором. Но, главное, работодатель в соответствии со ст. 212 Трудового кодекса Российской Федерации обязан, подчеркиваю, именно обязан, в установленных законодательством случаях обеспечить проведение медицинских осмотров за счет собственных средств.

#### 6.2.5. Тестирование на полиграфе

Полиграф - это так называемый детектор лжи. Обычно в компаниях он используется для проверки честности и искренности ответов кандидатов при приеме на работу, плановых проверок на лояльность сотрудников компании, а также в случае проведения различных служебных расследований. По данным Агентства по национальной безопасности США, например, около 8% сотрудников (из 20 000 человек), имеющих доступ к секретной информации, привели в анкетах при поступлении на работу фальсифицированные данные. Это о многом говорит. Именно полиграф дает возможность выяснить, не занимался ли кандидат мошенничеством и хищениями на предыдущих местах работы, нет ли у него связей с преступным миром, не внедряется ли он в компанию конкурентами или преступными группировками [18]. Разрешено ли применение полиграфа в России? Да, сегодня законодательство Российской Федерации не запрещает применение полиграфа. В отношении государственных ведомств, силовых структур, правоохранительных органов его использование регулируется Федеральным законом от 05.07.1995 N 144-ФЗ "Об оперативно-розыскной деятельности" (в редакции от 20.03.2001 N 26-ФЗ). Негосударственные предприятия, используя полиграф в кадровой работе, опираются на Трудовой кодекс Российской Федерации: работодатель имеет право выдвигать определенные требования к кандидатам, продиктованные конкретными условиями трудовой деятельности. Следовательно, вполне правомерно использование полиграфа в соответствии с инструкциями внутреннего пользования. Нас ведь не удивляет, что работники, связанные с общественным питанием или торговлей пищевыми продуктами, обязаны проходить медосмотр и сдавать ряд анализов. А ведь многие профессии подразумевают наличие определенных психологических качеств, что выявляется в процессе психологического обследования кандидата на конкретную должность. Проверка на полиграфе - это, по существу, психофизиологическое обследование, немногим отличающееся от психологического. Это во-первых. И во-вторых, если в негосударственных структурах идет служебное расследование, то опять же работает Закон РФ от 11.03.1992 N 2487-1 "О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации" (в редакции от 21.03.2002 N 31-ФЗ). По этому Закону в сыскной деятельности допускается устный опрос граждан с их согласия и при этом разрешено использовать технические средства, не причиняющие вреда здоровью. Главное то, что проверка граждан на полиграфе может осуществляться только с их добровольного согласия независимо от целей такой проверки. Таким образом, хотя применение полиграфа непосредственно законодательством не регламентируется, его использование является законным во всех его практических приложениях [19].

#### 6.2.6. Ролевые игры

Ролевые игры - это специально разработанные тесты для оценки способности кандидатов к выполнению реальных производственных задач, но в смоделированных условиях, приближенных к реальным.

Например, кандидату предлагается сыграть роль директора гипотетической компании. При этом в течение некоторого времени он должен принимать решения, проводить совещания, отправлять письма и отвечать на них, реагировать на различную информацию и т.п.

А вот вариант весьма "экзотической" игры, которую проводили в ОАО "Внуковские авиалинии". При наборе персонала в эту компанию кандидатам было предложено принять участие в некоей учебной конференции, когда каждый из них имел возможность выступить с докладом на одну из профессиональных тем, а остальные - поучаствовать в дискуссии. Руководители компании при этом получили уникальную возможность, с одной стороны, понаблюдать за кандидатами "в деле" и сделать впоследствии осознанный выбор, а с другой - совершенно бесплатно недурно подучиться и получить ценные профессиональные советы по улучшению работы своей компании.

#### 6.2.7. Центр оценки (Assessment-Center)

Метод Assessment-Center, что в переводе на русский язык означает "Центр оценки", определяется как "систематический метод квалифицированного определения положительных результатов поведения и, соответственно, недостатков в поведении, который применяется несколькими наблюдателями одновременно по отношению к множеству участников в связи с заранее определенными требованиями" [20].

Вспомните, например, чемпионат мира по бальным танцам. Участники - танцевальные пары, которым присвоены порядковые номера, одновременно на большой танцевальной площадке исполняют под музыку один и тот же определенный программой танец. За их исполнением тщательно следят несколько судей, которые и выносят вердикт каждой паре. Вот вам и почти Assessment-Center! Почти? Потому что, как я скажу чуть позже, характерным признаком этой процедуры, одним из важнейших этапов ее проведения является согласование оценок, и в этом смысле Assessment-Center сродни скорее жюри присяжных.

Хочу предостеречь, кстати, от терминологической неувязки. В словосочетании "Центр оценки" слово "Центр" подчас вводит в заблуждение. Запомните, в рассматриваемой нами ситуации оно обозначает не конкретное место, не помещение, где происходит сама процедура оценки, а определенный только что мною процесс.

Суть этого метода заключается в создании и использовании некоторых упражнений, которые моделируют ключевые моменты будущей деятельности кандидата и в которых должны проявляться его профессиональные и личностные качества. Для этого обычно применяются разнообразные интервью, ролевые и деловые игры, психологическое тестирование, видеопрезентации, дискуссии и т.п. По сути, "Центр оценки" - это экспертная оценка деятельности участников в модельных ситуациях.

Каковы же основные характеристики и принципы метода Assessment-Center? [21]. Давайте их перечислим:

1) каждый участник оценивается несколькими специалистами, специально подготовленными наблюдателями, причем каждый наблюдатель оценивает всех участников, что позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения достоверности результатов;

2) фазы "наблюдения" и "оценки" разведены во времени (для достижения большей объективности);

3) оценивается наблюдаемое поведение аттестуемых, а не гипотезы причин, стоящих за их поведением;

4) создается "система" оценки, направленная в основном на выявление потенциала кандидатов;

5) процедуры оценки предусматривают испытание кандидатов различными взаимодополняющими упражнениями, в каждом из которых оценивается несколько критериев.

Следующий вопрос: каковы же этапы проведения процедуры Assessment-Center [20]?

1. Определение цели оценки, ее возможных результатов.
2. Выбор наблюдателей-экспертов.
3. Определение профиля требований к кандидатам и составление списка критериев оценки.
4. Составление "батареи", списка упражнений.
5. Информирование участников. Организационно-техническая подготовка.
6. Тренировка наблюдателей-экспертов.
7. Встреча участников Assessment-Center, оглашение цели, плана, программы мероприятия.
8. Проведение упражнений (проведение Assessment-Center).
9. Наблюдение за кандидатами.
10. Оценка наблюдений.
11. Согласование оценок между экспертами.
12. Подготовка рекомендаций, описание личностно-деловых качеств кандидатов (частные определения).
13. Окончательное обсуждение и выбор, ранжирование кандидатов на искомую должность (вынесение вердикта).
14. Информирование участников о результатах Assessment-Center.
15. Согласование мероприятий по содействию и развитию.

А теперь давайте сформулируем преимущества использования Assessment-Center [21].

Преимущества использования Assessment-Center для организации:

1) оценка индивидуального потенциала кандидатов, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей лиц, проводящих интервью;

2) объективные процедуры, измеряющие всех участников по важным и существенным качествам или способностям с использованием общего стандарта;

3) возможность узнавать специфические сильные и слабые стороны по измеряемым качествам для каждого участника и использовать эту информацию не только для приема на работу, но и для определения карьеры и развития;

4) возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы);

5) выявление людей с хорошим потенциалом, которые после соответствующей подготовки будут готовы занять вакансии на управленческие должности с высокой вероятностью успеха.

Преимущества использования Assessment-Center для кандидатов:

1) равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению;

2) возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации;

3) получение объективной и справедливой профессиональной оценки;

4) возможность принимать решения о своих личных планах в области карьеры и жизненных целях на основе более обширной и качественной информации.

Одним из главных недостатков этого метода можно назвать, пожалуй, его достаточно высокую затратность как по материальным ресурсам, так и по временным.

#### 6.2.8. Домашнее эссе

И наконец, еще один вид испытаний. Это предложение кандидату написать домашнее эссе на тему, связанную с будущей работой.

Кандидату предлагается письменно изложить, например, собственное видение задач, функций и структуры подразделения, которое он стремится возглавить, оказавшись вдруг наилучшим претендентом, или бизнес-план развития компании, если кандидат претендует на должность заместителя генерального директора по развитию, или методику уменьшения налогообложения в случае нацеленности кандидата на должность главного бухгалтера, или любой другой производственный вопрос, любую другую проблему. Помню из личного опыта, что написание в свое время подобного эссе под названием "О технологии подбора персонала" решило окончательно в мою пользу вопрос о работе в одной из крупнейших российских торговых компаний.

Здесь, правда, имеет место одна тонкость. Бывает, что некоторые кандидаты отказываются выполнять такое испытание, как, впрочем, и другие задания. Как тогда поступать? Мой ответ на это прост. Ни в коем случае не заставляйте кандидата делать что-либо против его воли. Отказаться выполнять какое-либо задание - это неотъемлемое право кандидата, это его выбор. Ваша задача - лишь анализировать ситуацию, фиксировать все полученные данные, как и тот самый отказ, являющийся тоже достаточно информативным. Вот и все.

Однажды, когда я подбирал на работу в компанию сотрудников на позицию аудитора и предлагал претендентам описать методику аудиторской проверки филиала компании (собственно то, чем им и предстояло заниматься), один из кандидатов - серьезный, опытный и весьма пожилой человек, как говорится, "настоящий аудитор", сначала действительно отказался выполнять это задание, мотивируя тем, что это его know-how, ведь он многие годы проработал в контрольно-ревизионном управлении одного из ведущих министерств страны, а также в Государственной налоговой инспекции.

Однако позже, после разговора со мной, согласился, блестяще описав методику проверки склада предприятия оптовой торговли. Впоследствии, кстати, он успешно работал в компании, самолично руководствуясь описанной им при поступлении на работу методикой. Должен заметить, правда, что его опасения, как и опасения многих других кандидатов, вовсе не беспочвенны.

Да, существуют компании, которые стремятся использовать знания и умения специалистов, не собираясь принимать их на работу.

Широко известен пример под названием "бесплатные машинистки", когда издательская компания приглашала на работу машинисток и в качестве отборочного задания предлагала напечатать "кусочек" текста. В результате компания получала весь текст в напечатанном виде совершенно бесплатно, а претендентки - заранее запланированный отказ в приеме на работу. Надеюсь, ваше кредо - уважение к человеку, сотруднику, о чем мы говорили начиная с самого первого занятия.

Выполнение домашнего письменного задания иногда может быть заменено на демонстрацию так называемого портфеля образцов, если вы отбираете на работу модельера, журналиста или, например, web-дизайнера. Им может быть предоставлена возможность показать свои работы. Однажды один из кандидатов принес на встречу свой ноутбук, провел прекрасную презентацию своей работы, используя Microsoft Power Point, и был немедленно принят в штат.

И наконец, еще одно замечание: чтобы испытания, о которых мы только что говорили, были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы.



Прежде всего руководство компании должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, которые хорошо справились с этими испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов. А это - очень и очень непростая задача.

### 6.3. "Институт" рекомендаций

#### 6.3.1. Рекомендательные письма

Рекомендательное письмо является аналогом характеристики с места работы, которая, кстати, долгое время имела широкое хождение в нашей стране. Такое письмо обычно базируется на информации, полученной от непосредственного руководителя кандидата, печатается на официальном бланке и имеет все реквизиты компании, в обязательном порядке включая координаты для связи. Структура рекомендательного письма обычно такова, что сначала в нем описываются формальные данные рекомендуемого: сколько времени и на какой должности он проработал в компании, какие задачи ему было поручено решать, какие проекты он осуществил и т.п. Затем описывается конкретный вклад рекомендуемого в решение задач подразделения и организации в целом, его профессионализм, способности и тяга к образованию, повышению профессионального уровня, деловые качества. И наконец, в письме отражаются черты характера, личностные особенности рекомендуемого. Так, например, этот раздел рекомендательного письма может иметь следующее содержание <21>: "...общителен, дружелюбен и отзывчив. По характеру оптимистичен, в меру честолобив. В работе аккуратен, точен, любит порядок в делопроизводстве. Настойчив в достижении поставленных целей. Инициативен. Способен самостоятельно принимать решения. Умеет организовать свою и чужую работу. Требователен к подчиненным. Корректен по отношению к вышестоящему руководству. Достаточно уверен в себе, способен адекватно реагировать на критику...". Заканчивается рекомендательное письмо фразой о готовности устного подтверждения данной рекомендации и, конечно же, наименованием должности, регалий и подписью лица, дающего это письмо.

-----  
<21> Извлечение из реального рекомендательного письма, данного руководством КБ "Российский кредит" одному из сотрудников.

Чтобы рекомендательное письмо было полезным и точным, его автор должен знать уровень продуктивности и качества работы кандидата и быть достаточно компетентным, чтобы его оценить. Кроме этого, важным является именно прямая (непосредственная) передача письма в организацию. Обычно такие письма можно получить по запросу организации с просьбой об оценке кандидата.

#### 6.3.2. Телефонные рекомендации

Телефонные рекомендации используются в основном для проверки биографических данных, хотя позволяют выяснить и то, как кандидат выполнял свои обязанности на предыдущем месте работы.

Информацию о рекомендателях обычно можно почерпнуть из анкеты, заполняемой кандидатом при приеме на работу (см. п. 6.1).

Телефонная рекомендация с успехом может дать ответ на вопрос: действительно ли кандидат работал на последнем месте работы заместителем генерального директора по очистке, как он утверждает в резюме и анкете, или нет? Иногда после телефонной беседы оказывается, что его должность именовалась несколько скромнее - "старший помощник младшего дворника", да и круг обязанностей и ответственность были совсем иными.

Должен заметить, что прежде чем записывать человека в список рекомендателей, вполне естественным и весьма благоразумным шагом со стороны кандидата является получение предварительного разрешения от человека на включение его в этот список.

#### 6.3.3. Статистические рекомендации

Суть статистической рекомендации заключается в опросе случайно отобранных 10 - 15 респондентов разных уровней с последнего места работы кандидата или, например, соседей по квартире, даче и т.п. После такого опроса сотрудник службы управления человеческими ресурсами компании готовит свое письменное заключение о кандидате, оформляет свою рекомендацию-характеристику. При этом ошибка составляет обычно не более 5%.

Следует заметить, что статистическая рекомендация - это весьма дорогостоящее мероприятие. Однако при отборе, например, ключевых менеджеров компании (топ-менеджеров) или сотрудников специальных организаций - обязательна и незаменима.

В заключение этого этапа сделаю важнейшее замечание. По возможности старайтесь избегать обращений в организацию, в которой еще работает кандидат, если он не дал на это своего согласия. Подчас одно такое обращение может испортить карьеру человека, под вопросом окажется его лояльность компании и т.д. Когда же без такого обращения обойтись не представляется возможным, то будьте предельно внимательны и корректны, соблюдайте этические правила, "не подставляйте" кандидата.

#### 6.4. Испытательный срок

Целью этого этапа отбора персонала является оценка пригодности кандидата для работы в компании непосредственно на конкретном рабочем месте, т.е. в реальных условиях, условиях, вплотную "приближенных к боевым". Для этого во многих компаниях вводится в действие либо прохождение обязательного испытательного срока для кандидатов, либо предварительная работа по трудовому соглашению или договору подряда.

Согласно ст. 70 ТК РФ [22] "срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организации - шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом". Причем до окончания испытательного срока работодатель может расторгнуть трудовой договор с работником, "предупредив его об этом в письменной форме не позднее, чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание" (ст. 71 ТК РФ).

Встречается, кстати, очень много случаев недобросовестного использования статей Трудового кодекса Российской Федерации, а именно: работодатель набирает сотрудников, платит им достаточно низкую заработную плату, при этом нещадно эксплуатируя и выжимая "все соки", а затем увольняет набранных сотрудников как не прошедших испытательный срок. После этого круг повторяется. Поэтому проверяйте репутацию компаний, наводите справки, посещайте сайты: <http://www.aferism.boom.ru>; <http://www.hero-vajob.narod.ru>; <http://www.conflict.ru> и т.п.

Во время прохождения испытательного срока целесообразно использовать институт преподавателей-наставников или кураторство. При этом желательнее, чтобы учебные заведения, которые окончили кандидат и наставник, совпадали. Цель кураторства двоякая: с одной стороны, оценка кандидата, а с другой - адаптация кандидата в компании. Результатом является письменное заключение, или, точнее, поручительство преподавателя-наставника об успешном прохождении испытательного срока и целесообразности заключения долговременного контракта. Причем преподаватель-наставник несет полную персональную ответственность за этого кандидата.

Достаточно эффективным способом отбора персонала является также и способ конкурсного испытательного срока. Смысл этого метода заключается в том, что несколько кандидатов одновременно работают в компании, выполняют одинаковую работу, имеют одинаковые права и обязанности, но претендуют на занятие впоследствии лишь одной вакантной должности. И занимает ее лучший из них.

#### 6.5. Конфликт целей кандидата и организации

Конфликт интересов кандидата и организации наглядно отражен в таблице [20] (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Сравнительная характеристика целей организации и кандидата

Цели организации	Цели кандидата
1	2
Найти квалифицированных сотрудников	Найти подходящие рабочие места, приемлемые как по требованиям, так и по нагрузке
Возможность расторжения договора	Гарантия стабильности рабочего места
Экономия затрат на кадры	Получение большего оклада и социальных благ

Фиксированное рабочее время	Гибкое рабочее время, индивидуальный график
Плановые перемещения согласно потребностям организации	Возможность быстрого продвижения по службе по индивидуальному плану
Высокая конкуренция претендентов	Малая конкуренция среди претендентов
Избежание неоправданных решений по приему	Избежание неоправданных решений по отказу
Правда о претенденте. Приукрашивание невыгодных условий труда	Индивидуальный подход

Эти противоречия интересов, целей организации и кандидата необходимо иметь в виду и, конечно же, учитывать при принятии решения о выборе того или иного кандидата.

### 6.6. Принятие решения о найме

Все этапы отбора персонала, которые мы обсуждали на нашем занятии, можно представить в виде следующей схемы (рис. 6.2).

Этапы отбора персонала



Рис. 6.2

Этап оценки всех собранных материалов и принятие решения о найме является решающим, ключевым этапом. При этом следует помнить, что лишь положительные заключения, полученные как минимум в четырех интервью (в кадровом, профессиональном, психологическом и специальном - "на лояльность"), а лучше еще и дополнительные положительные заключения (например, директора по персоналу, преподавателя-наставника - по результатам обучения, сотрудника службы управления человеческими ресурсами - по проверке рекомендаций, специалиста, проводящего ролевые игры, заключение "приемной комиссии" и т.д.) дают возможность руководителю организации с высокой степенью вероятности будущей продуктивной деятельности кандидата на ее благо принять решение о подписании контракта и зачислении кандидата в штат. Кстати, для справки, согласно ст. 58 Трудового кодекса Российской Федерации: "трудовые договоры могут заключаться: 1) на неопределенный срок; 2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор)" [22].

Отметим, что технология подбора персонала, описанная нами, не является жестко определенной, детерминированной. Подбор персонала в конкретную компанию осуществляется с учетом знания ее специфики, а именно: области деятельности, специализации, целей и задач, ресурсов, организационной структуры, региональных и международных связей и т.п., хотя для практической организации работы по подбору персонала в компаниях могут быть использованы как отдельные положения, так и целые блоки описанной системы.

И еще один немаловажный вопрос. Зримым свидетельством серьезного отношения к персоналу в компании является наличие в ней действующей, т.е. утвержденной ее генеральным директором или иным высшим руководителем, инструкции по подбору персонала (см. п. 6.1, п. 6.2), в которой четко и ясно даны ответы на вопросы, где и как набирать персонал, кто за это отвечает, какова последовательность шагов, действий при наборе персонала вплоть до заключения контракта, а также приведены единые формы документов и т.п. Наличие в компании такой инструкции - признак развитой кадровой политики.

#### 6.7. Парадоксы рекруитмента

Предлагаю вашему вниманию десять весьма полезных парадоксов набора и отбора персонала, изящно сформулированных президентом Кадрового клуба Александром Литягиным [23].

Парадокс 1. Каждый человек оставляет след. Прогнозируемое поведение не отличается от демонстрируемого ранее.

Парадокс 2. Каждый человек имеет след. Всегда можно найти невербальные неконтролируемые искренние реакции кандидата.

Парадокс 3. Лучше выбрать худшего кандидата, если он справится с работой. Лучшему станет скучно, если нет реальной перспективы роста и использования своего потенциала.

Парадокс 4. Нанимая, знай, за что уволишь. У каждого человека есть слабые места. Понимание их - ваша сила.

Парадокс 5. Новые люди лучше (первые три месяца). Если кто-то уходит из вашей компании - то это возможность найти более успешного профессионала.

Парадокс 6. Правило первого поцелуя. Если вы не заинтересовали кандидата на первой встрече, то вы не заинтересуете его никогда.

Парадокс 7. Правило пирамиды. Чем шире основание пирамиды (поиска), тем выше результат.

Парадокс 8. Правило тупого мудреца. Лишь глупые вопросы дают возможность человеку быть искренним по-настоящему.

Парадокс 9. Хорошо упакованные кандидаты легко транспортируются. Внешне идеальные кандидаты часто легко находят работу и также легко ее меняют.

Парадокс 10. Профессионалы меняют работу не ради денег. Те, кто меняет работу ради наживы, не приносят компании реальных результатов.

#### 6.8. Адаптация персонала

Этот вопрос чрезвычайно важен при наборе персонала в организацию. Дело в том, что у кандидатов нередко возникает проблема необоснованных ожиданий, когда вновь принятый на работу сотрудник питает нереалистичные надежды, выстраивает нереалистичные планы, касающиеся своего будущего в новой организации. Опять же, вспомните о конфликте интересов организации и кандидата, о котором мы только что говорили. При поступлении на работу кандидат лишь приблизительно представляет себе, что ценит организация в своих работниках и что она

ожидает от них (см. п. 2.2). Более того, необоснованные ожидания могут приводить к росту неудовлетворенности работой и, как крайний, экстремальный случай, к увольнению и, соответственно, росту текучести кадров со всеми вытекающими отсюда отрицательными последствиями для компании. С одной стороны, эта проблема связана с недостаточной компетентностью лиц, проводящих собеседование, которые стремятся выгоднее "продать" свою компанию, несколько приукрасить ее в глазах кандидата и нередко в своих собственных, а с другой - с уникальной системой ценностей, взглядов, представлений, которую каждый кандидат привносит в организацию (см. День второй), о чем мы уже подробно говорили на втором занятии. Устранение этих необоснованных ожиданий и вызывает необходимость развития и совершенствования такого направления кадровой работы, как адаптация персонала.

Существует большое число определений этого процесса. Так, Эдгар Шейн, например, определяет адаптацию "как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях" [24].

Еще одно определение: "Адаптация - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда" [3].

Или, например, "Адаптация - процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды" [2].

Из приведенных определений вы видите, что главный смысл адаптации персонала заключается в "притирке" нового сотрудника, нахождении своего места в отлаженном механизме компании.

Таким образом, суть адаптации персонала состоит во взаимном приспособлении человека и окружающей среды [25].

Давайте дадим следующее определение:

Адаптация - процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств. Основным способом адаптации является принятие норм и ценностей новой социальной среды (группы, коллектива, организации, региона, в которые входит индивид), сложившихся здесь форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, семейных и соседских отношений и т.д.), а также форм и способов предметной деятельности (например, способов профессионального выполнения работ, либо семейных обязанностей).

Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус индивида в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждением, организацией и т.д.). Показатель низкой адаптации - перемещение индивида в другую социальную среду (текучесть кадров, миграция и т.д.) либо отклоняющееся асоциальное поведение [26].

Рассмотрим теперь матрицу типов включения кандидата в организацию [27] (рис. 6.3). Ее размерность 2x2, по оси абсцисс отложено отношение кандидата к установленным в организации нормам поведения (от "не приемлет" до "приемлет"), а по оси ординат - к ценностям, исповедуемым организацией (от "не разделяет" до "разделяет"), причем в зависимости от сочетания норм и ценностей возможны четыре типа поведения кандидата в компании.

Матрица типов включения кандидата в организацию

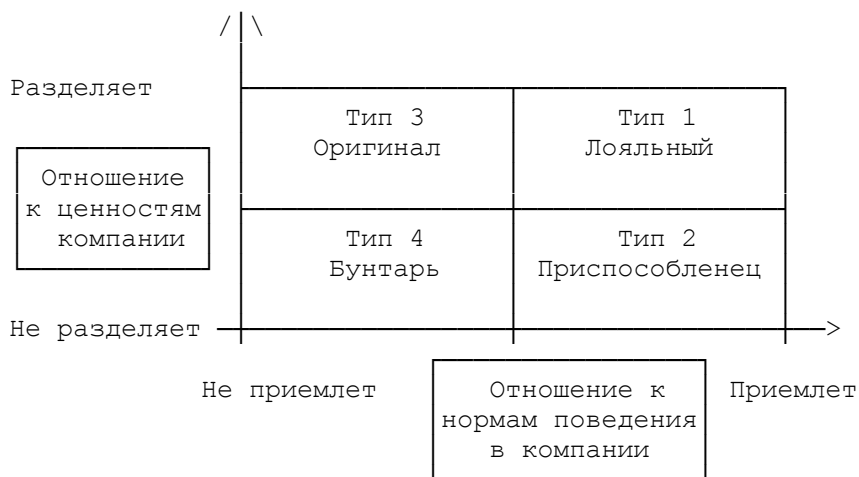


Рис. 6.3

Тип 1. Лояльный (преданный и дисциплинированный). Такой кандидат разделяет ценности компании и приемлет организационные нормы поведения.

Тип 2. Приспособленец. Такой кандидат не разделяет ценности компании, но приемлет организационные нормы поведения, подчас лишь до поры до времени.

Тип 3. Оригинал. В этом случае кандидат разделяет ценности компании, но не приемлет установленные в ней нормы поведения, что приводит к трудностям в интерперсональных отношениях.

Тип 4. Бунтарь. Такой кандидат не только не разделяет ценности компании, но и не приемлет организационные нормы поведения. Такие люди приносят много проблем компании.

Конечно же, компания заинтересована в определенных типах поведения кандидатов. И вот именно для сохранности "ценных" кандидатов, принадлежащих к различным перечисленным типам, и проводится процедура адаптации.

Рассмотренные нами на предыдущем и на этом занятии процедуры набора и отбора персонала представляют собой длительный и дорогостоящий процесс, в связи с чем компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Повторяю, основные причины ухода кандидатов - несовпадение реальности с ожиданиями, а также сложности интеграции в новую организацию. Отсюда важнейшая задача руководителя и специалиста по кадрам - помочь кандидату "влиться" в новую организацию.

Зачастую "новичок" приходит на работу в компанию, а его рабочее место не подготовлено и никто особенно этим не озабочен. Но так как первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе. Если новые сотрудники предоставляются сами себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы [28].

Давайте теперь сформулируем основные цели адаптации персонала [29]:

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

По каким видам можно классифицировать процедуру адаптации персонала?

1. По отношениям "субъект-объект":

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

- пассивная - когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

- прогрессивная - благоприятно воздействующая на работника;

- регрессивная - неблагоприятно воздействующая на работника.

3. По уровню:

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

- вторичная - при последующей смене работы внутри компании, причем она подразделяется на адаптацию работника в новой должности и адаптацию работника к понижению в должности [30].

4. По направлениям:

- производственная;

- непроизводственная.

И наконец, если говорить о процессе адаптации, то его можно разделить на четыре этапа [2]:

Этап 1. Оценка - определение уровня подготовленности кандидата.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. При этом обычно вводятся в практику обучающие программы типа "Реалистичное знакомство с будущей работой", "История организации", "Введение в профессию" и т.п. (см. п. 6.2).

Этап 3. Действенная адаптация, состоящая в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливающая его включение в межличностные отношения с коллегами.

Этап 4. Функционирование характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

В феврале 2001 г. под эгидой газеты "Работа сегодня" состоялось заседание Клуба менеджеров по персоналу, посвященное обсуждаемому нами сейчас вопросу, правда, тогда рассматривались лишь торговые компании. Тем не менее выступавшая на заседании Надежда Абакумова - заместитель директора по торговле и персоналу компании "Лаверна-маркет", существующей на российском рынке без малого 10 лет, сказала: "Термин "адаптация" прост, емко и отражает то состояние, которое испытывает каждый из нас, попадая в новую, чуждую, неизвестную среду. Это период приспособления к новым условиям. Если попробовать представить себе чувства человека, который попал в эту ситуацию, то понятно, что в первую очередь это очень сильный стресс. По данным исследований, около 70% новичков испытывают очень сильный стресс. Поэтому в компании "Лаверна-маркет" предпочли создать специальную программу адаптации для новых сотрудников. В рамках этой системы каждый работник проходит определенные стадии освоения на новом рабочем месте. Первая - общее ознакомление с ситуацией - помогает понять, как себя нужно вести, что нужно делать и т.д. Вторая стадия - приспособление. На этом этапе работник усваивает все правила, принятые в организации. Последняя стадия - полное приспособление, когда происходит слияние с новой средой и человек начинает совмещать собственные интересы с интересами компании" [31].

Вот практический пример реализации того, о чем мы с вами говорили.

Теперь прошу - задавайте вопросы.

#### Брифинг 6

Вопрос: Не могли бы вы порекомендовать, как следует одеваться и что с собой брать на интервьюирование? Спасибо.

Ответ: Самый главный совет: никогда не опаздывайте на собеседование. Приходите на него заблаговременно. Это позволит вам успокоиться, "отдышаться" и привести в порядок свои мысли. Рассчитывайте свое время так, чтобы успеть найти место проведения собеседования, тем более, когда вы приходите туда в первый раз. Учитывайте капризы погоды, автомобильные пробки и т.п.

Теперь что касается внешнего вида. Прежде всего аккуратная прическа обязательна. Далее одежда. Полагаю, что строгий, консервативный стиль никогда вас не подведет. Темный костюм, светлая рубашка, неброский галстук и темные ботинки для мужчин; жакет, блузка и достаточно длинная темная юбка для женщин оптимальны. Одежда должна быть чистой и выглаженной. Главное, чтобы, с одной стороны, она была удобной для вас, а с другой - не раздражала собеседника. Ясно, что мини-юбка и туфли на высоких тонких каблуках, бархатное вечернее платье или шорты с пляжными тапочками не увеличат ваши шансы на успех пройти очередной тур собеседования. Выбранная одежда должна соответствовать ситуации. Уважайте интервьюера. Завоевывайте его расположение не броской яркой экстравагантной одеждой, а своими обширными знаниями, необходимыми для работы в искомой должности, своими уникальным опытом, личностными качествами, неодолимым желанием работать именно в данной компании. В конечном счете - демонстрацией своего профессионализма, активной жизненной позиции.

Вы спросили, что с собой брать на интервью? Прежде всего захватите несколько экземпляров своего резюме. Подчас может оказаться, что резюме, отправленное вами в компанию по факсу, плохо читаемо, или окажется, что в собеседовании принимают участие несколько сотрудников компании. Возьмите с собой также все подобающие случаю документы: дипломы, свидетельства, сертификаты, награды. А главное - рекомендательные письма, если, конечно, они у вас есть. Советую: побеспокойтесь о них заранее. Небесполезно захватить с собой, например, ноутбук. Вы сможете легко и эффектно продемонстрировать свои разработки: компьютерные программы, если вы программист; анализ рынка, если вы маркетолог; клиентскую базу, если вы менеджер по продажам, и т.д. Должен признаться, правда, что в моей практике из тысяч и тысяч встретившихся со мной кандидатов лишь двое пока использовали переносные компьютеры. Однако при все более нарастающем процессе компьютеризации России верю, что число таких кандидатов будет неуклонно увеличиваться. Вы спросите: а прошли ли те двое с ноутбуками собеседование? Отвечу: да, они получили искомую работу. Еще один пример. Однажды один из кандидатов, претендующий на должность помощника генерального директора компании по общим вопросам, пришел ко мне на собеседование с огромным портфелем, больше похожим на дорожный чемодан. Вы спросите: что же в нем было? Когда я спросил его, а чем он сможет доказать, что он лучше других кандидатов, он медленно открыл портфель и стал доставать из него, как фокусник, одну за одной книжки, сплошь заполненные визитными карточками. "Спасибо, спасибо, достаточно", - остановил его я, когда новые книжки стали уже соскальзывать на пол с груды, заполнившей весь рабочий стол. Заглянув в портфель, я поразился - он был еще далеко не пуст. Получил ли этот кандидат работу? Конечно же, да. Ведь его главная обязанность заключалась в молниеносном решении неожиданно возникающих разнообразных и подчас

нестандартных вопросов, а эффективное выполнение этой обязанности немислимо без устойчивых и многообразных знакомств, личных связей.

Возьмите с собой на собеседование все то, что поможет продемонстрировать, что вы - самый лучший кандидат на вакантную должность.

И еще одно замечание. Я полагаю, что вряд ли вы зайдете в комнату для собеседования с сигаретой, папиросой, сигарой или трубкой в зубах. Верно? Тогда не приходите на интервью жующими жевательную резинку, даже если ее жевание сплошь и рядом пропагандируется по радио и телевидению. Повторяю, всему свое время. И если вы хотите получить искомую работу в данной конкретной компании, то уважайте интервьюера.

Вопрос: Скажите, а когда следует обсуждать вопрос о заработной плате? Спасибо.

Ответ: Размер денежного вознаграждения следует узнать до начала собеседования и, если этот размер вас не устраивает, лучше всего вообще отказаться от участия в этой конкретной "конкурсной гонке" и поискать другую компанию с удовлетворяющими вас условиями. Однако если уж вы пришли на собеседование, то добейтесь прежде всего главного результата - приглашения занять вакантное место. На мой взгляд, наиболее оптимален следующий подход: оставьте обсуждение размера заработной платы на потом. Ведь если ваша кандидатура устраивает компанию, а работа в этой конкретной компании желанна для вас, уверен - вы всегда найдете консенсус. Ведь кроме заработной платы, которая в компании, кстати, может быть ограничена, существуют и другие формы поощрения сотрудников: премии, социальные льготы, оплата обучения, компенсация транспортных и иных расходов и т.п. Бесплатное питание, наконец. Полагаю, что всегда можно договориться, но лишь, подчеркиваю, - при обоюдном желании!

Вопрос: Не могли бы вы дать несколько советов "начинающему кандидату"? Спасибо.

Ответ: Я приведу три совета, опубликованных на сайте [http:// www.nj.ru](http://www.nj.ru) [32]:

Совет 1. Делайте домашнее задание. "Кандидаты, которые не удосужились проверить веб-сайт той компании, куда они идут на собеседование, или любую другую доступную документацию (например, годовой отчет), поступают не слишком умно", - говорит Шон Суини, президент Трансатлантической ассоциации консультантов по работе с персоналом. Вы можете узнать, например, о том, что компания, о которой вы мечтаете, обречена на поглощение другой, более крупной корпорацией, и это весьма серьезный повод задуматься о том, стоит ли тратить время на общение с ее HR-менеджерами.

Совет 2. Знайте своих конкурентов. Вы можете поинтересоваться: "Много ли кандидатов уже прошло собеседование? Как вы оцениваете мои шансы на успех?" - предлагает Кейт Уендлетон, автор книги об искусстве прохождения интервью. Рекрутер, который считает подобный вопрос неуместным, рискует потерять предприимчивого работника.

Совет 3. Вовремя сдайтесь. Если вы понимаете, что представитель компании, который проводит интервью, не слишком к вам расположен, применяет агрессивную политику допроса и пытается доказать, что вы злоупотребляете его временем, вы можете просто плюнуть на это интервью. Питер Альберт, консультант по работе с персоналом из штата Мэн (США), вспоминает, что однажды к нему пришел кандидат, который, не дождавшись, пока интервью закончится, достал мобильный телефон, позвонил своей подруге и начал обсуждать с ней планы на вечер. Хотите узнать, был ли он принят на работу? "Конечно, нет", - ответил Альберт.

Вопрос: Должен ли обладать директор по персоналу правом "вето" на прием? Спасибо.

Ответ: По хорошему, да - должен. Однако во многих компаниях существует, например, проблема, или, скорее, не существует (!) проблемы трудоустройства родственников и знакомых учредителей компании, генерального директора, "нужных" клиентов и т.п. И говорить в этой ситуации о праве "вето" было бы наивно. Тем не менее, когда время "просто хороших парней" в России проходит, если не прошло уже вовсе, любой компании теперь требуются профессионалы, а они уже обычно "произрастают" вне этого малого круга. И тогда наступает праздник на улице "вето"! Хотя если подразделение находится на хозрасчете и хочет брать "блатных сынков", то пусть и кормит их. Это выбор подразделения.

Должен обратить ваше внимание на еще одно обстоятельство, а именно: на значимость различных этапов отбора персонала. Она различна. Например, заключение психолога обычно носит рекомендательный характер, а отрицательное заключение службы безопасности безоговорочно ставит крест на возможности работы кандидата в компании. В конечном итоге судьей в различных нестандартных ситуациях служит испытательный срок. Поэтому право "вето" на прием - крайняя мера.



Вопрос: Извините, я не совсем понял, когда следует применять детектор лжи? Спасибо.

Ответ: В мировой практике опросы с использованием полиграфа применяют для решения задач двух классов [19].

Во-первых, это проверки при различного рода расследованиях, когда необходимо:

- определить, было ли совершено противоправное деяние;
- сузить круг подозреваемых;
- установить участников расследуемого события и склонить к признательным показаниям;
- установить источник и направление утечки информации;
- собрать дополнительную информацию.

Во-вторых, полиграф применяется в интересах кадровой работы (так называемые скрининговые проверки):

- при приеме на работу;
- при периодических (плановых) проверках персонала;
- при выборочных проверках персонала.

Вопрос: Как, на ваш взгляд, следует адаптировать персонал? Спасибо.

Ответ: К тому, что я уже сказал на занятии, могу добавить лишь следующее. Процесс адаптации начинается с планирования. Поэтому прежде всего составьте программу вхождения в должность нового сотрудника. Продумайте заранее, чему вы хотите его обучить. Подготовленный заранее план позволит процессу ориентации проходить легче и комфортнее. Более того, вы дадите понять новому сотруднику, что ожидаете такой же организованности и от него. Затем дайте сотруднику почувствовать, что ему рады в компании. Покажите, что его пожелания и мнение учитываются. Обеспечьте нового сотрудника максимально комфортным вхождением в коллектив. Выберите время и место, чтобы представить нового работника лицам, занимающим ключевые позиции. Новый сотрудник должен стать центром внимания. Способствуйте формированию позитивных ощущений. Не порождайте ложных ожиданий, т.е. представление нового сотрудника о компании, созданное во время его трудоустройства и собеседования, не должно расходиться с действительностью. Это очень важно. Это наиболее распространенная причина увольнений в первые месяцы работы. Наконец, обучение нового сотрудника. Оно требует колоссального упорства и настойчивости. Главное - доброжелательное отношение. Тренерство, ученичество, наставничество - вот наилучший путь адаптации персонала. Будьте доброжелательны к новому сотруднику и восприимчивы к его нуждам. Разговаривайте с ним, чтобы снять напряжение сотрудника, чтобы сотрудник почувствовал себя своим в новом коллективе. И наконец, дайте оценку всей программе адаптации или, если хотите, ориентации, рассмотрите ее от начала до конца. Постоянно задавайтесь вопросом: как можно улучшить процесс введения в должность, сделать его более эффективным? Используйте обратную связь. Используйте анкетирование. Исследуйте результаты и корректируйте программу адаптации сотрудников в вашей компании. А главное - помните, что успех вашей компании напрямую зависит от успешной карьеры ваших сотрудников. Правильно спланированная и реализованная адаптация новых сотрудников приносит компании многие выгоды: уменьшается текучесть кадров, сотрудники получают большее удовлетворение от работы, повышается производительность труда, появляется более ясное представление о потенциальных возможностях ваших сотрудников [33].

Вопрос: Не могли бы вы дать какие-нибудь советы по проверке рекомендаций? Спасибо.

Ответ: Вы абсолютно правы - проверка рекомендаций является одним из ключевых направлений обеспечения безопасности компании. А вот и советы, которые вы просите [34].

1. Рекомендации имеют смысл, когда информация, содержащаяся в них, относится к работе. Запрашиваемая информация должна отражать знания, умения и навыки или другие характеристики кандидата, необходимые для успешного выполнения работы. Акцент следует ставить на те характеристики, которые отличают эффективных работников от неэффективных.

2. Проверка рекомендаций должна быть справедливой и достоверной. Если система проверки рекомендаций несправедливо дискриминирует какую-либо группу или не имеет отношения к успешности выполнения работы, следует изменить эту систему или отказаться от нее.

Без этого проверка рекомендаций будет не только юридически неправомерна, но и поставит под сомнение способность организации отбирать компетентных работников.

3. При проверке рекомендаций следует опираться на объективную информацию (биографическая, наблюдения за поведением кандидата), а не на субъективную (например, экспертная оценка личностных качеств).

4. У кандидатов следует запрашивать письменное разрешение на контакт с теми лицами, которые дали им рекомендации. При контакте с лицом, давшим рекомендацию, следует выяснять, как долго оно знает рекомендуемого и какую должность занимает. Эта информация может оказаться полезной для определения обоснованности и достоверности информации, указанной в рекомендательном письме, и выяснения того, имеет ли человек, давший рекомендацию, соответствующие полномочия на это.

5. Люди, производящие проверку рекомендации по телефону или в личных контактах, должны пройти соответствующее обучение тому, как проводить собеседование с лицом, давшим рекомендацию. Необходима соответствующая подготовка, чтобы знать, как правильно формулировать вопросы и записывать полученную информацию, чтобы повысить ее объективность.

6. Вся информация, полученная в результате проверки рекомендаций, должна фиксироваться в письменном виде.

7. Если кандидат представил рекомендации, но эта информация не поддается проверке, попросите у него дополнительные рекомендации. Зачисление в штат кандидата, не прошедшего полной проверки рекомендаций, - дело достаточно рискованное.

8. Проверяйте всю информацию, приведенную в анкете и в резюме. В частности, следует проверять информацию из школы, которую закончил кандидат (подтверждение наличия грамот, медалей за успеваемость), института (наличие красного диплома) и с прежних мест работы (правильность указанных сроков работы, наименование занимаемой должности, исполняемые обязанности). Если при проверке обнаруживаются какие-то расхождения - это сигнал к тому, что здесь требуется особое внимание.

9. Используйте негативную информацию осторожно. Негативная информация, полученная в ходе проверки рекомендаций, часто служит основанием для отказа кандидату. До того как использовать полученную негативную информацию, следует подтвердить ее точность через другие источники. Решения, принимаемые по разным кандидатам, должны быть последовательными (т.е. на основе сходной информации должны приниматься сходные решения).

Спасибо, на сегодня все.

Приложение 6

Пункт 6.1. Анкета для приема на работу <22>

<22> Представленные документы являются неотъемлемыми частями Инструкции по подбору персонала компании "Пальмира".

Приложение N 2  
к Инструкции по подбору персонала

Искомая должность : _____		Фото 3 x 4	
Наименование компании и реквизиты			
Фамилия	Дата рождения	Место рождения	Наличие постоянной регистрации (прописки) в г. Москве (или Московской обл.)
	Число полных лет		
Имя	Пол	Гражданство	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Отчество	<input type="checkbox"/> М <input type="checkbox"/> Ж		есть    нет

Паспортные данные, прописка, проживание Серия _____ N _____ кем выдан _____ когда выдан _____ прописан: _____ индекс _____ адрес _____ _____ Адрес проживания _____ _____ Ближайшая станция метро _____ _____ Примечания: _____	Родной язык _____	Семейное положение
	Иностранные языки (укажите степень владения)	<input type="checkbox"/> холост
	Имеете ли вы действующий заграничный паспорт?	<input type="checkbox"/> женат/ замужем
	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет	<input type="checkbox"/> разведен
	Телефоны	<input type="checkbox"/> вдовец
код _____ служебный (    )	Дети:	
код _____ домашний (    )	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
код _____ контактный (    )	есть    нет	
		Количество Возраст

Сведения о близких родственниках <23>  
 (укажите данные о близких родственниках  
 (жена муж, родители, братья/сестры, дети))

-----  
 <23> В анкете следует обратить внимание на важность сведений о близких родственниках. В практике работы неоднократно возникает необходимость срочного розыска сотрудника. В этом случае значение приведенных данных трудно переоценить.

Близость (родство)	Фамилия, имя, Отчество	Место работы и должность	Домашний адрес	Телефон для связи

Изменяли ли вы гражданство, фамилию, имя, отчество или др.? (Если да, то опишите причины и обстоятельства с указанием первоначальных данных и дат изменения.)

Образование: высшее, специальное <24>

-----  
 <24> Указываются не только вузы, но и учеба на дополнительных краткосрочных курсах, участие в семинарах, тренингах и т.п.

Год поступления	Год окончания	Полное название учебного заведения, факультет (отделение и т.п.)	Специальность, квалификация

Если вы считаете нужным что-либо добавить к изложенному выше, сделайте это здесь.

--

### Профессиональная деятельность

Начиная с последнего места работы, укажите реальный опыт работы, включая совместительство, собственный бизнес, воинскую службу, командировки за рубеж длительностью более полугода; полное название организаций, в которых вы работали, и т.п.

Обязательно укажите в обратном хронологическом порядке все должности, которые вы занимали, отразите ступени вашей карьеры и подробно опишите должностные обязанности. Приведите конкретные примеры своих профессиональных достижений за время работы в организациях. Укажите виды товаров и услуг, с которыми работали, направление иных видов деятельности.

Если вам не хватит места, приложите дополнительный лист.

Название организации		Направление деятельности	Название должности	Кол-во подчин.
Телефон для связи				
Начало Месяц/Год	Начало Месяц/Год	Должностные обязанности		
Конкретные примеры достижений (объем продаж, осуществление проектов, приобретение/совершенствование профессиональных навыков и т.п.)				
Истинные причины смены работы				

Название организации		Направление деятельности	Название должности	Кол-во подчин.
Телефон для связи				
Начало Месяц/Год	Окончание Месяц/Год	Должностные обязанности		
Конкретные примеры достижений (объем продаж, осуществление проектов, приобретение/совершенствование				

профессиональных навыков и т.п.)	
Истинные причины смены работы	

Укажите предприятия, отрасли, регионы, государства ближнего и дальнего зарубежья, с которыми у вас есть деловые связи, контакты

--

Рекомендатели  
(рекомендателями могут быть ваши руководители или деловые партнеры)

Фамилия, имя, отчество (полностью)	Должность	Место работы	Контактный телефон
1.			
2.			
3.			

Откуда вам стало известно о нашей компании (если вас направило агентство по трудоустройству, то укажите, какое)
---

### Ваши навыки и возможности

<p>Компьютер В каких операционных средах вы работали _____</p> <p>С какими программными продуктами вы работали _____</p> <p>Уровень владения компьютером</p> <p><input type="checkbox"/> Опытный пользователь</p> <p><input type="checkbox"/> Пользователь</p> <p><input type="checkbox"/> Начинающий</p> <p><input type="checkbox"/> Не владею</p>	<p>Орг. техника</p> <p><input type="checkbox"/> Факс</p> <p><input type="checkbox"/> Ксерокс</p> <p><input type="checkbox"/> Модем</p> <p><input type="checkbox"/> Сканер</p> <p><input type="checkbox"/> Другая (укажите какая)</p>	<p>Командировки: Как часто вы могли бы ездить в командировки?</p> <p><input type="checkbox"/> никогда</p> <p><input type="checkbox"/> до 3-х недель в месяц</p> <p><input type="checkbox"/> до 2-х недель в месяц</p> <p><input type="checkbox"/> иногда</p>
<p>Скорость набора информации</p> <p><input type="checkbox"/> Высокая    <input type="checkbox"/> Средняя    <input type="checkbox"/> Низкая</p>		<p>Личный автомобиль</p> <p><input type="checkbox"/> Есть    <input type="checkbox"/> Нет</p> <p>Стаж вождения с ___ года</p>

русская (зн./мин.)	латинская (зн./мин.)	Водительские права Категория: <input type="checkbox"/> А <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/> С <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E
--------------------	----------------------	---

### Требования к новому месту работы

Искомая должность	Минимальный уровень зарплаты	Форма оплаты: <input type="checkbox"/> оклад <input type="checkbox"/> оклад + бонус <input type="checkbox"/> процент		
Должностные обязанности				
Укажите дополнительные требования к новому месту работы				
Дополнительные навыки и знания, которые вы хотели бы приобрести			Ваши увлечения, интересы, хобби	

Оцените (проранжируйте) от 10 до 1 данные факторы по степени важности для вас, причем 10 - максимальное, 1 - минимальное значение.

Внимание: значения в этой таблице не должны повторяться

1. Карьера		6. Стабильность, надежность	
2. Деньги, льготы		7. Самостоятельность и ответственность позиции	
3. Близость к дому		8. Дружелюбный коллектив	
4. Приобретение нового опыта и знаний		9. Высокая интенсивность работы	
5. Престиж компании		10. Сложность поставленных задач	

Оцените от 10 до 1 значение каждого из данных факторов для вас, причем 10 - максимальное, 1 - минимальное значение.

Внимание: значения в этой таблице могут повторяться

1. Терпимость		6. Аналитический склад ума		11. Богатство воображения	
2. Искренность		7. Способность к выполнению рутинной работы		12. Самообладание	
3. Самоконтроль		8. Экономическое чутье		13. Внимательность	
4. Педантизм		9. Способность к лидерству		14. Память	
5. Воля		10. Интуиция		15. Коммуникабельность	

Ваши сильные стороны	Ваши слабые стороны
----------------------	---------------------

Имеете ли вы медицинские проблемы (опишите состояние вашего здоровья)

---



---

Я подтверждаю достоверность всего изложенного выше. Я уведомлен и согласен на проверку в установленном компанией порядке моих анкетных данных.

В случае принятия на работу и изменения в дальнейшем представленных сведений обязуюсь сделать письменное уведомление и передать его в службу персонала.

Подпись \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

Пункт 6.2. Личный план вхождения в должность <25>

<25> Представленные документы являются неотъемлемыми частями Инструкции по подбору персонала компании "Пальмира".

Приложение N 5  
к Инструкции по подбору персонала

Личный план вхождения в должность  
на период испытательного срока

Ф.И.О.	
Должность	
Департамент/Отдел	
Испытательный срок (по приказу)	с _____ по _____ N _____ от " ____ " _____ г.
Наставник (Ф.И.О.)	

Настоящий план составляется руководителем подразделения не позднее недели с момента фактического начала работы кандидата и включает в себя основные положения, способствующие освоению возложенных на него должностных обязанностей. В тот же день план визируется прикрепленным наставником и предъявляется в службу персонала. Далее план хранится у наставника. Выполнение плана курируется наставником и контролируется сотрудником службы персонала. За пять рабочих дней до окончания испытательного срока наставник передает план с пометками об исполнении и своим заключением руководителю своего подразделения, который, в свою очередь, должен утвердить план, вернуть его в службу персонала и письменно уведомить директора по персоналу о результатах прохождения испытательного срока, дать аргументированное предложение о целесообразности продления или расторжения трудовых отношений со специалистом <26>.

<26> План вхождения в должность нового сотрудника должен быть составлен руководителем подразделения. К моменту выхода сотрудника на работу план должен быть согласован со службой персонала и утвержден генеральным директором. К выполнению мероприятий плана новый сотрудник приступает начиная с первого дня работы. В плане в обязательном порядке должны быть предусмотрены мероприятия по изучению правил внутреннего трудового распорядка (служба персонала), системы документооборота (руководитель подразделения), порядка хранения служебных документов (служба экономической безопасности), порядка получения и отчетности за подотчетные финансовые средства (бухгалтерия) и др.

N	Содержательные пункты плана	Срок исполнения	Отметка об исполнении
1			
2			
3			

Наставник  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(подпись) (фамилия, инициалы)

Ознакомлен:  
Сотрудник  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(подпись) (фамилия, инициалы)

"Утверждаю"

Пункт 6.3. Отчет о психологическом тестировании <27>

-----  
<27> По данным агентства Human Factors (Russia).

Иванов Иван (фамилия изменена)

Не разбрасывается для реализации целей, имеющих значение только на данный момент. Эмоционально устойчив, выдержан, спокоен, реально оценивает обстоятельства. Сопоставляет цели с реальными возможностями и условиями. Хорошо планирует деятельность. Способен выбирать правильные соотношения между побуждениями и требованиями среды. Сдержан во внешнем поведении, склонен к самонаблюдению. Энергичен, легко побуждается к действиям, предприимчив. Практичен и реалистичен. Умеет анализировать конкретные особенности ситуации и своевременно на них реагировать. Обладает широким репертуаром готовых поведенческих образцов и штампов, обычно подменяет ими спонтанное поведение. Высокий сознательный самоконтроль. Управляет собственными проявлениями.

Области возможной наиболее успешной деятельности.

Испытуемый обладает высоким потенциалом для деятельности, связанной с использованием машин и инструментов. Стремится заниматься конкретными объектами.

Испытуемый обладает потенциалом для следующих профессиональных областей. Наиболее способен к предпринимательской деятельности, связанной с навыками контроля и убеждения других. Хорошо решает задачи, связанные с руководством, статусом, властью.

Лидерство.

Следование другим идеям испытуемого, доминирование, место в социальной иерархии не имеют для испытуемого существенного значения.

Возможности работы в команде.

Средние возможности для эффективной командной работы. Не будет выделяться ни в лучшую, ни в худшую сторону.

Способность работать под давлением.

Выдерживает значительное эмоциональное напряжение. Не раним, не обидчив, не расстраивается от выражения враждебности или агрессии по отношению к себе.

Обязательность/надежность.

Для испытуемого важна его социальная репутация. С учетом этого он строит для себя соответствующую модель поведения. Ориентируется на перспективу и в связи с этим, скорее всего, будет склонен соблюдать существующие нормы. В большей части случаев склонен следовать той линии поведения, которую усвоил в результате родительского воспитания.

Аналитические способности.

Хорошие навыки абстрактного мышления.

Список литературы

1. <http://www.nj.ru/>
2. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 423 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1999. 512 с.
4. Argyle M. The Social Psychology of Work. London: Penguin Books, 1989. 396 p.
5. Лин Г. Чтение по лицам: Пер. с англ. И. Гаврилова. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. 304 с.
6. Моргенштерн И. Психографология. СПб.: Питер, 1994. 352 с.
7. <http://testolog.narod.ru/history.html>; Аванесов В. Из глубины веков // Управление школой. 1999. N 12.
8. Кулигария. М.: Госторгиздат, 1960. 404 с.
9. Блейхер В.М., Бурлачук Л.Ф. Психологическая диагностика интеллекта и личности. Киев: Выща шк., 1978. 144 с.
10. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. Описание и руководство к использованию / Под ред. А.Ф. Кудряшова. Петрозаводск: Петроком, 1992. 320 с.
11. Собчик Л.Н. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности: Методическое руководство. Вып. 1. М.: Московский кадровый центр при ГУ по труду и социальным вопросам Мосгорисполкома, 1990. 76 с. (Методы психологической диагностики).



12. Березин Ф.Б., Мирошников М.П., Соколова Е.Д. Методика многостороннего исследования личности. М.: Фолиум, 1994. 174 с.
13. Собчик Л.Н. Метод цветowych выборов. Модифицированный цветовой тест Люшера: Методическое руководство. Вып. 2. М.: Московский кадровый центр при ГУ по труду и социальным вопросам Мосгорисполкома, 1990. 88 с. (Методы психологической диагностики).
14. <http://www.intel-sintes.ru/>; Собчик Л., Волкова Т. Все работы хороши. Выберу на вкус? или Психодиагностика на службе кадровика // Управление персоналом. 2001. N 2.
15. Собчик Л.Н. Диагностика межличностных отношений. Модифицированный вариант интерперсональной диагностики Т. Лири: Методическое руководство. Вып. 3. М.: Московский кадровый центр при ГУ по труду и социальным вопросам Мосгорисполкома, 1990. 48 с. (Методы психологической диагностики).
16. Belbin P.M. Management Teams: Why They Succeed or Fail? - Oxford: Butterworth Heinemann, 1996. 171 p.
17. Belbin P.M. Team-Roles at Work. Oxford: Butterworth Heinemann, 1996. 141 p.
18. <http://www.intel-sintes.ru/>; Старобинский Э. Кадровая политика за рубежом // Управление персоналом. 2000. N 10 (52).
19. <http://www.intel-sintes.ru/>; Гайнуллова Т. Использование полиграфа (детектора лжи) при работе с персоналом // Управление персоналом. 2001. N 3.
20. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г.А. Рахманина. М.: Международные отношения, 1997. 664 с.
21. <http://www.superclub.ru/>; Дугина О. Метод центра оценки (Assessment-Center). Место оценки персонала в кадровой работе // Кадровый вестник. 2000. N 2 (14).
22. Федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ "Трудовой кодекс Российской Федерации".
23. <http://www.hrc.ru/>
24. Schein E.H. Organizational Socialization and the Profession of Management // Industrial Management Review. 1968. Vol. 9. P. 1 - 16.
25. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. 416 с.
26. <http://rsuh.hl.ru/>
27. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов. М.: Высш. шк., 1994. 224 с.
28. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность: Учеб. пособие. М.: ГАУ, 1996. 55 с.
29. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатиной. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1999. 669 с.
30. <http://www.intel-sintes.ru/> Волина В. Методы адаптации персонала// Управление персоналом. 1998. N 13.
31. <http://www.rabota.ru/>
32. <http://www.nj.ru/> (по материалам журналов U.S. News и Cover Story).
33. [http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article\\_492/](http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_492/)
34. <http://www.intel-sintes.ru/>; Марура М. Проблема безопасности при отборе кадров // Управление персоналом. 2001. N 3; Morgan R.B., Smith J.E. Staffing the New Workplace: Selecting and Promoting for Quality Improvement. Milwaukee, Wis: ASQC Quality Press, 1996. 575 p.

### **День седьмой. ТЕМА ЗАНЯТИЯ: ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА. А СОЗДАВАТЬ ЛИ "ДОСЬЕ" НА СОТРУДНИКА?**

План занятия:

- 7.1. Общий смысл аттестации персонала.
- 7.2. Метод управления по целям.
- 7.3. Фазы оценки персонала.
- 7.4. Кому и зачем нужна аттестация (оценка) персонала?
- 7.5. Правила проведения аттестационных встреч.
- 7.6. Наиболее распространенные ошибки при проведении оценки персонала.

Сегодня мы обсудим вопросы, связанные с оценкой персонала. Первый вопрос, который возникает при этом перед руководителем Компании: для чего же собственно нужна аттестация, для чего нужна пресловутая оценка персонала? Затем возникают уже практические вопросы: как подготовить, осуществить, провести аттестацию персонала? Что для этого требуется?

7.1. Общий смысл аттестации персонала

В зарубежных организациях аттестация, или оценка персонала, является неотъемлемой составной частью процесса управления. На втором занятии я уже упоминал о такой важнейшей функции управления, как контроль. Вы спросите, как же осуществить эту функцию? Как определить, достигнуты ли стоящие перед компанией цели? Отвечу. В том числе и посредством оценки, аттестации ваших сотрудников. Ведь личные цели сотрудников должны подкреплять в рамках системы стратегического планирования, стратегического управления общие цели всей компании. Какова постановка вопроса, связанная с системой управления персоналом в зарубежных компаниях? Ответ известен: мало того, что, как мы уже уяснили на первом занятии, в подавляющем большинстве зарубежных компаний имеет место ясное и не декларативное представление о том, что сотрудники - основной фактор, определяющий успех компании, но существует и, главное, воплощается в жизнь и еще один важнейший тезис, а именно:

"Кадры - часть инвестиционного процесса компании".

Действительно, затраты на персонал, которые несет компания, должны рассматриваться как часть общих инвестиций компании, и, соответственно, эти инвестиции должны постоянно подпитываться, осуществляться в целях нормального воспроизводства человеческих ресурсов - одного из важнейших ресурсов компании. Но, с другой стороны, владелец компании подчас задает резонный вопрос: а насколько эффективны эти затраты? И поэтому в успешно функционирующей компании в обязательном порядке должен осуществляться постоянный мониторинг расходов на персонал и, соответственно, его отдачи, вклада. Опять же, во что? В достижение стратегических целей организации. Конечно же, когда мы говорим о затратах на персонал, то имеем в виду не только расходы на заработную плату сотрудников, но и на обучение, подготовку и переподготовку, социальные программы, обеспечение безопасных условий труда сотрудников и многое другое. Кстати, в современных западных компаниях затраты на персонал оказываются не меньше, а то и в несколько раз больше, чем вложения в техническое перевооружение компаний. И это не случайно. В современной конкурентной среде компаниям приходится вести борьбу за каждого клиента. За каждого. Ведь вся работа с клиентурой ложится не на "плечи" супермощных компьютеров, начиненных самым современным программным обеспечением, и не на "плечи" станков, пусть даже и с числовым программным управлением, а на плечи людей, человеческого ресурса компании. Или, скажем, внедрение новых технологий, продуктов, идей тоже неразрывно связано с тем, каковы люди, какова организационная культура компании, как построена система "управления" персоналом и т.п.

Однажды мне довелось опаздывать на самолет, который должен был перенести меня из Атланты в Нью-Йорк. Когда я оказался у стойки регистрации, самолет практически "отдавал швартовы". Сотрудник аэропорта, подхватив мой багаж и узнав, что затем из Нью-Йорка я возвращаюсь в Москву, бросился к самолету по специальному туннелю, "кишке", соединявшей самолет с "большой землей". Я - за ним. Передав меня в руки очаровательной стюардессы-негритянки, он молниеносно исчез. Как и мой багаж, кстати. В салоне лайнера я немедленно оказался в центре общего внимания. Прошелестел слух: "Русские - на борту", и пара сотен любопытных глаз внимательно и изучающе уставились на меня, как на некое заморское диковинное существо. Практически все пассажиры, а большинство из них были облачены в белоснежные рубашки, украшенные строгими галстуками, - "белые воротнички", по-видимому, вплоть до 1990 г. не встречали ни одного представителя нашей страны в этих краях. Обходительная стюардесса проводила меня до кресла и сразу же предложила напитки. Должен признаться, что тот полет прошел блестяще. Порой мне даже вспоминались яркие эпизоды художественных кинокартин, демонстрирующие жаркие объятия русских и американских солдат на Эльбе в конце Второй мировой войны. Окончание полета ознаменовалось продолжительными аплодисментами в адрес экипажа, ювелирно выполнившего посадку, и бурными рукопожатиями с вашим покорным слугой. Затем летчики первыми покинули самолет, а потом неспешно вытекла, как ртуть, и "пассажирская масса". Тут я остался совсем один, как "последний из могикан". Не успел я мысленно попрощаться со своим багажом (ведь у меня не было никаких квитанций) и, соответственно, обругать "звериный оскал империализма", как события вдруг стали стремительно развиваться. Стюардесса, мило улыбувшись и пожелав счастливого пути, передала меня в руки другого сотрудника, который учтиво проводил меня до стойки получения багажа. Любимый желтый клетчатый чемодан сиротливо катался по эллиптическому конвейеру, словно приподнявшаяся лошадь на ипподроме, давно закрывшем свои двери. Сотрудник аэропорта, подхватив багаж и не позволив мне даже прикоснуться к нему, скрылся за одной из служебных дверей, любезно попросив немного подождать. Через мгновение он вновь появился и, широко и добродушно улыбаясь, вручил подарок от авиакомпании - оплаченный билет на "шаттл" - автобус, курсирующий от аэропорта La Guardia до аэропорта Джона Ф. Кеннеди, откуда я должен был возвращаться в Россию, проводил меня до него, помог удобно устроиться и долго махал мне вслед рукой. Сколько внимания, такта, заботы, уважения к обычному клиенту проявили сотрудники этой авиакомпании. Какой? Назову. Это Delta Airlines. Заметьте, не из-под палки, не по чьему-то приказу, а благодаря внутренней культуре, потребности оказать помощь, а главное - внутреннему

стремлению удержать клиента, по-видимому, проводилась эта акция. Должен признаться, что она возымела успех. Позже я письменно поблагодарил руководство компании за высочайшее качество обслуживания, отметив блестящую работу персонала. С тех пор при выборе из нескольких авиакомпаний я предпочитаю только Delta Airlines. Это к вопросу о борьбе за каждого клиента. Полагаю, что и вы можете привести немало подобных случаев. Однако давайте вернемся к основной теме нашего занятия.

Итак, когда руководство компании решает вопрос о необходимости оценки персонала, первое и главное, что приходит на ум, - для чего это нужно? Для чего проводить оценку персонала? Обычно аттестация на российских предприятиях проводилась и проводится либо формально, когда подчас сотрудник даже и не приходит на эту процедуру, заседание аттестационной комиссии, скажем, в научно-исследовательских или учебных организациях, либо проводится для того, чтобы составить отрицательную характеристику, подготовить необходимые документы и уволить человека с работы, избавиться от неугодного сотрудника. Что ж, это тоже одна из возможных целей аттестации.

Должен заметить, что в ныне существующем законодательстве понятие аттестации слишком расплывчато, если вообще существует в явном виде. Здесь следует упомянуть пп. "б" п. 3 ст. 81 ТК РФ, в котором говорится о том, что трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае "несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие... недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации" [1]. Но как же все-таки определить несоответствие занимаемой должности или недостаточную квалификацию сотрудника? Действительно, именно аттестация при ее грамотном проведении, когда, например, аттестуемый за один месяц до ее проведения предупреждается об аттестации, за две недели до аттестации под подпись ознакомливается с письменным мнением или характеристикой своего непосредственного руководителя и т.п., позволяет уволить, или, если хотите, избавиться от сотрудника и выиграть впоследствии возможный трудовой спор с уволенным сотрудником в судебных инстанциях. Однако, как утверждает Г.В. Хныкин, "закон о труде должен иметь специальный раздел "Аттестация работников", в главах и статьях которого были бы разрешены вопросы о понятии, видах и формах проведения аттестации, о перечне обязательных аттестационных материалов, процедуре проведения и правовых последствиях аттестации" [2], и с этим нельзя не согласиться.

Как мы неоднократно говорили и, надеюсь, уже понимаем, ваша задача как новых руководителей, современных менеджеров - определить, что же из себя представляет персонал вашей компании. Оценить его качество. Мы уже понимаем, что сотрудники компании являются частью инвестиционного процесса. Мы "вкладываем" в людей: для начала тщательно отбираем, затем принимаем их в компанию, проводим мероприятия по их адаптации, обучаем, выстраиваем их карьеру, разрабатываем способы мотивации и т.д., и в этом смысле мы инвестируем средства в персонал компании. Как эти средства вложены? Хорошо ли, плохо ли? Что надо еще сделать, чтобы улучшить качество сотрудников? Причем улучшить не абстрактно, а так, чтобы они были бы в состоянии решать не только насущные, но, главным образом, перспективные задачи, которые возникнут перед компанией в будущем. Ответы на эти вопросы может дать опять же аттестация, регулярная оценочная беседа руководителя с подчиненным. Она направлена на то, чтобы выявить потенциал ваших сотрудников, выявить их желания, устремления.

Итак, две рассмотренные цели приводят к двум базовым вариантам проведения оценки или аттестации персонала, которые условно можно назвать "вызов на ковер" и "приватная беседа".

Первый метод аттестации направлен главным образом на поиск "огрех" в работе сотрудника. При этом за коллективным мнением аттестационной комиссии подчас скрывается некомпетентность, сведение счетов и т.д. Результат - увольнение неугодных. Представляется очень сомнительным, что сотрудник будет откровенен на заседании этой комиссии.

Второй же вариант направлен на раскрытие творческого потенциала сотрудника, предоставление возможности высказать свои идеи, мысли, предложения, повышение мотивации к высокопроизводительному труду, мобилизацию сотрудника для решения новых задач и целей подразделения, всей организации, на выявление лидеров для формирования кадрового резерва, выяснение необходимости обучения и переподготовки сотрудника и многое другое. Цель - не увольнение, а развитие организации посредством развития каждого и, что очень важно, содействие тому, чтобы организация всегда оставалась единой, сплоченной и нацеленной на результаты. При таком подходе сотрудники имеют возможность осознать, насколько вышестоящее руководство ценит их вклад в общее дело, заботится об их благополучии.

Давайте теперь сформулируем и перечислим основные цели аттестации персонала.

1. Информационная (информирование персонала компании).
2. Создание резерва на выдвижение (карьерный рост сотрудников).
3. Выявление потребности в обучении (в целях разработки плана обучения, подготовки и переподготовки персонала).

4. Административная (основание для принятия кадровых решений: повышение, понижение, перемещение, увольнение).

5. Улучшение коммуникационных связей (взаимопонимание, взаимодействие, производственные отношения между руководителем подразделения и сотрудником).

6. Дифференциация вознаграждения за труд.

Некоторые современные специалисты в области управления персоналом утверждают, что в настоящее время целями оценки или аттестации персонала являются не назначение заработной платы сотрудникам и не выявление их потенциала, т.е. сбор обширного информационного материала для деятельности служб управления человеческими ресурсами (кадровых служб), а лишь улучшение производственных взаимоотношений между сотрудником и его непосредственным руководителем [3]. На мой взгляд, с этим нельзя согласиться. Оценка персонала, как, кстати, и другие направления работы с персоналом, является многогранным и многоцелевым процессом. Адекватное использование всех представляющихся возможностей, отсутствие "зашоренности", широкий творческий взгляд - вот залог успеха современных менеджеров.

В ходе оценки или аттестации персонала можно и нужно решать многие задачи, достигать многих целей. И основные из этих задач мы уже перечислили. Это не означает, конечно, жесткой необходимости добиться "кровь из носу" достижения именно всех отмеченных целей одновременно. никоим образом. Но это значит, что в ходе аттестации руководитель должен достичь хотя бы одну из них. А для достижения других целей проводить, если потребуется, дополнительные встречи-аттестации или оценки персонала.

Конечно, в новых современных условиях в организациях, построенных, например, по матричному принципу (где у сотрудника существует несколько руководителей), или, например, в горизонтальных структурах (где сотруднику передаются значительные полномочия и повышается доверие к его деятельности, снижается систематический контроль за ним, когда при этом у его руководителя в подчинении находятся десятки сотрудников) изменяются и методы проведения аттестации. В дополнение или, как полагают некоторые специалисты, во исключение уже отмеченных стандартных методов появляются такие методы, как методы самооценки персонала, методы рейтинговых оценок, метод аттестационных центров, разного рода тестирования и многие другие. Однако еще раз подчеркну, что лишь сочетание разных методов ведет к успеху.

Итак:

"Аттестация - стимул к совершенствованию".

Как утверждает, например, Клайв Флетчер [4], оценка персонала должна быть главным образом ориентирована на развитие персонала путем повышения его компетентности. Поэтому аттестация - это в первую очередь инструмент развития персонала.

Вспомним, что на втором занятии мы уже давали определение управления и упоминали метод управления по целям (Management by Objectives, или МВО). Теперь пришло время рассмотреть его более подробно.

## 7.2. Метод управления по целям

Впервые концепция управления в соответствии с конкретными задачами, а именно это и является основой метода, была обнародована "отцом современного менеджмента" Питером Друкером [5]. Должен заметить, что Питер Друкер является одним из самых читаемых авторов в США, старейшим теоретиком менеджмента. Его книги переведены более чем на 30 языков. Концепция управления в соответствии с конкретными задачами - МВО (Management by Objectives) - активно внедряется в практику работы предприятий на Западе вот уже более 40 лет. По оценкам специалистов, более 75% организаций основывают свою повседневную деятельность именно на этой системе. Кстати, если говорить, например, о банковских учреждениях, то практически все 100%. Я имею в виду, конечно, не российские предприятия.

В чем суть этого метода? В основу МВО "положена идея, что начальники и подчиненные совместно устанавливают цели для выполнения работы и своего развития, оценивают успех в их достижении, интегрируя таким образом цели трех уровней: индивидуальные, групповые и организационные" [6]. При этом, как считает Питер Друкер, каждый сотрудник компании благодаря такому подходу получает ясное представление о том, что ждет от него организация. Метод МВО состоит из четырех взаимосвязанных и взаимосвязанных этапов [7]:

Этап 1. Цели: выработка четких кратких формулировок целей.

Этап 2. Планы: разработка реалистичных планов их достижения.

Этап 3. Оценка: систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов.

Этап 4. Коррекция: корректирующие меры для достижения запланированных результатов [8].

Прежде всего формулируются общие цели организации. Затем обеспечивается сочетание интересов всей организации и целей, результатов деятельности сначала каждого подразделения, а затем и каждого сотрудника, т.е. деятельность каждого подразделения, каждого сотрудника

оценивается не столько по тому, как они справились со своими обязанностями, закрепленными, например, в положении о подразделении или в должностной инструкции, а по тому, какой вклад это подразделение, этот сотрудник вносит в результаты работы всей организации, достижение общих стратегических целей компании. Такой подход, конечно, предполагает построение дерева целей, т.е. общая цель организации разбивается на подцели для каждого подразделения и далее на конкретные цели для каждого сотрудника. Все подчинено тому, чтобы обеспечить сочетание перспективных стратегических целей организации с текущими задачами отдельных сотрудников. Причем, если изменяется внешняя или внутренняя среда организации, то, естественно, возникает потребность и в постоянном изменении тактических целей, которые стоят перед компанией для обеспечения достижения ее стратегических целей. Метод управления по целям (МВО) предполагает именно такой подход: по тому, каков конечный результат деятельности отдельного сотрудника компании, отдельного подразделения для общего дела, и оценивается деятельность такого подразделения, его руководителя и, естественно, сотрудников.

По сути, МВО является, с одной стороны, методом управления персоналом, а с другой - способом его мотивации.

В заключение этого раздела приведем принципиальную блок-схему аттестации персонала на базе системы управления персоналом по целям в интерпретации профессора В.Е. Хруцкого (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Блок-схема аттестации персонала  
на базе системы управления персоналом по целям

Что делать?	Как делать? (Что использовать?)
Определить сферу ответственности	Должностные инструкции (обязанности, функции, должностные требования)
Заблаговременно установить цели (вклад работника в достижение общих целей компании/подразделения)	Критерии. Показатели (количественные оценки). Стандарты исполнения
Провести оценку результатов труда выполнения должностных обязанностей; причин высоких/низких результатов; причин невыполнения/хорошего выполнения должностных обязанностей	Сопоставление плановых/целевых и фактических показателей/стандартов. Факторы, связанные с результатами труда: основные; дополнительные. Определение сильных и слабых сторон/качеств
Процедура подведения итогов: виды документов; метод определения результатов оценки	Оценочные/аттестационные листы; Шкала балльных оценок, экспертные оценки и др.
План развития действий	Перечень мероприятий, увязанных по срокам

### 7.3. Фазы оценки персонала

Весь процесс аттестации можно разбить на три тесно взаимосвязанные фазы, а именно: фаза до работы непосредственного руководителя аттестуемого, работа самого руководителя и, наконец, фаза после работы непосредственного руководителя аттестуемого.

Фаза 1. До работы непосредственного руководителя. На этой фазе аттестационного процесса основную работу проводит служба персонала компании.

При этом служба персонала:

- разрабатывает принципы и методики проведения аттестации;
- издает нормативные документы и готовит материалы, способствующие проведению аттестации;
- проводит специализированное обучение руководителей и персонала компании [9].

Кстати, при подготовке крупномасштабной аттестации персонала в КБ "Российский кредит" в 1995 г. проводились серьезные тренинги для топ-менеджеров и руководителей подразделений, ставившие своей целью научить руководителей технике проведения аттестационных интервью, правилам и методике проведения аттестации и т.п.

Фаза 2. Работа непосредственного руководителя. Она состоит из следующих пунктов:

- ознакомление с пакетом документов, необходимых для проведения аттестации и оформления ее результатов;
- участие в инструктивно-методических встречах с представителями службы персонала;
- участие в обучающих программах поддержки аттестации, например в видеотренинге "Как использовать аттестационные встречи для улучшения отношений с подчиненными и укрепления имиджа хорошего руководителя";
- подготовка (возможно с сотрудниками службы персонала) графика аттестационных встреч с подчиненными сотрудниками (аттестуемыми);
- подготовка подчиненных сотрудников к аттестационным встречам (в частности, для управления ожиданиями - информирование, сбор мнений; рассылка приглашений и информационных материалов по аттестации и плану личной карьеры; проведение общего собрания в подразделении);
- заполнение листа аттестационной беседы;
- ознакомление своего непосредственного руководителя с результатами заполнения в листе аттестационной беседы раздела "Оценка деятельности аттестуемого за прошедший период";
- аттестационная встреча с сотрудником (возможна практическая и методическая помощь в проведении аттестационных бесед и участие в их проведении сотрудников службы персонала);
- окончательное заполнение листа аттестационной беседы (заполнение раздела "Выводы по результатам аттестационной беседы");
- ознакомление подчиненного с материалами аттестационного листа, принятие его замечаний и предложений.

Фаза 3. После работы непосредственного руководителя. Она включает в себя следующие этапы:

- составление по итогам аттестационных бесед служебной записки, которая представляется в службу персонала;
- проведение общего собрания с сотрудниками по итогам аттестации;
- анализ информации, полученной в ходе аттестации, и занесение ее в "досье" сотрудника;
- разработка программ обучения, карьерного роста и т.п. <28>.

<28> В Приложении приведены образцы документов, которые несут не только практическую или иллюстративную, но и учебную нагрузку. Изучение этих материалов позволяет глубже понять цели аттестации, порядок и механизмы ее проведения.

Давайте теперь попытаемся отождествить себя с разными организационными уровнями Компании, а именно: со всей организацией, высшим руководством, линейным непосредственным руководителем, проводящим аттестацию, а также сотрудником аттестуемым, - и попытаемся ответить на следующие вопросы: какова польза и вред от проведения аттестации и какова польза и вред от отказа от проведения аттестации?

#### 7.4. Кому и зачем нужна аттестация (оценка) персонала?

Для организации.

Польза от проведения оценки персонала.

- Повышение имиджа организации. (Проведение аттестации персонала - это признак развитой кадровой политики компании. Именно такая политика характерна для устойчивых и солидных компаний. Проведение аттестации соответствует общепринятой международной практике.)

- Развитие корпоративного чувства (духа) у персонала.

- Позитивное влияние на мотивацию сотрудников к трудовой деятельности и повышение эффективности их работы.

- Ревизия и развитие кадрового состава (человеческого ресурса компании).

- Отработка критериев и оптимизация процесса перестановки (ротации) кадров.

- Оптимальное распределение ответственности между руководителем подразделения и организацией по отношению к сотруднику.

- Снятие гиперответственности с руководителя (облегчение эмоциональной нагрузки).

- Повышение организованности в работе с кадрами.

Вред от проведения оценки персонала.

- Разрушение связей в коллективе (при плохой организации и неправильном проведении оценки).

Польза от отказа от проведения оценки персонала.

- Сохранение сложившегося равновесия.

- Сохранение (хотя и подчас мнимого) спокойствия в коллективе.

Вред от отказа от проведения оценки персонала.

- Сужение возможностей оценки реального состояния организации.
- Неверная оценка перспектив работы.
- Увеличение вероятности ошибок при стратегическом планировании из-за неправильной оценки ресурсов.

Для высшего руководства.

Польза от проведения оценки персонала.

- Получение инструмента для принятия кадровых решений.
- Получение инструмента для принятия решений по дифференциации оплаты труда.
- Получение инструмента для обновления кадрового состава.
- Получение ориентации в положении дел с кадрами.
- Выявление кадрового резерва для замещения должностей руководителей подразделений и резерва квалифицированных специалистов.

Вред от проведения оценки персонала.

- Повышение критической активности персонала: к условиям труда, технологиям, оборудованию, личностям непосредственных руководителей и высшего руководства ("не будите спящую собаку").

- Требование материальных затрат для ее проведения.

- Может привести к созданию или повышению напряженности в коллективе.

- Может привести к моральному ущербу для некоторых сотрудников.

Польза от отказа от проведения оценки персонала.

- Экономия времени на выполнение функциональных обязанностей.

Вред от отказа от проведения оценки персонала.

- Потеря возможности принимать грамотные кадровые решения.

- Потеря возможности выявлять и подготавливать кадровый резерв для выдвижения на руководящие должности.

Для непосредственного руководителя.

Польза от проведения оценки персонала.

- Возможность обоснованно активизировать кадровую работу.
- Осознание и формулировка требований к персоналу для выполнения тех или иных задач (систематизация взгляда на подчиненного).

- Обоснованная возможность отвлечься от "текучки" и "увидеть" своих сотрудников.

- Возможность оценить эффективность своих действий с персоналом по обратной связи.

- Возможность начать процесс снижения напряженности в коллективе через вскрытие и снятие скрытых конфликтов.

- Возможность психологически мотивировать сотрудников и тем самым повысить эффективность труда.

- Возможность найти нужный тон с теми сотрудниками, с которыми сложились неформальные отношения, или с теми, которые навязаны обстоятельствами.

- Возможность с меньшим конфликтом избавиться от нежелательного сотрудника.

- Возможность прояснить свои позиции, а также начать диалог и найти во взаимной субъективности зону согласия и консенсуса.

- Возможность обсудить с сотрудниками результаты проведения аттестации и связанную с этим ситуацию в коллективе.

- Возможность сформулировать обоснованные пожелания вышестоящему руководству.

Вред от проведения оценки персонала.

- Возникновение и актуализация конфликтов в коллективе (причины: несовпадение оценок; неразрешенные, скрытые конфликты; пути разрешения: снизить конфликтные стороны процесса оценивания, выявлять и управлять скрытыми конфликтами, согласовывать с подчиненным критерии оценки).

- Потеря рабочего времени (заметим, что в должностные обязанности руководителя входит как выполнение функциональных обязанностей, так и развитие кадрового потенциала. Экономится ли функциональное рабочее время руководителя, если он сокращает свое время на работу с кадрами?).

- Нежелание зафиксировать и открыть руководству неприятную правду.

- У подчиненных может возрасти требовательность к способам их поощрения.

Польза от отказа от проведения оценки персонала.

- Избежание увеличения бесполезной конфликтности в коллективе.

- Избежание возможных стрессовых ситуаций.

Вред от отказа от проведения оценки персонала.

- Потеря дополнительной возможности объективной оценки сотрудников, которая нужна для устранения недостатков в работе.

Для сотрудника (аттестуемого).

Польза от проведения оценки персонала.

- Возможность услышать мнение руководителя о себе (снизить неадекватную тревожность или неадекватную беспечность).

- Понимание, что именно руководитель принимает в нем за недостатки и что же именно нужно руководителю для того, чтобы относиться к подчиненному позитивно; понимание, что ему делать для того, чтобы его ценил руководитель, как корректировать в дальнейшем свое поведение.

- Понимание, чем руководитель может ему помочь.

- Возможность высказать самому свои соображения о себе, своей работе, своих потребностях, планах, надеждах и т.д.

Вред от проведения оценки персонала.

- Стресс, связанный с положением оцениваемого, повышение общей тревожности.

- Риск обострения отношений с руководством.

- Потери рабочего времени.

- Страх обнаружения нежелательной правды.

- Риск вскрыть конфликт.

Польза от отказа от проведения оценки персонала.

- Возможность избежать стресс.

- Возможность сохранять "дремотное" состояние, "скрыться в толпе", "быть забытым в текучке".

- Сохранение иллюзии того, что, не беседуя с руководителем, можно избежать отрицательных последствий его негативной оценки.

Вред от отказа от проведения оценки персонала.

- Упущены возможности обмена мнениями и выяснения отношений с руководителем, привлечения руководителя к выполнению своих планов.

#### 7.5. Правила проведения аттестационных встреч

В ходе аттестации руководитель может решать следующие задачи.

- Распределить ответственность за карьеру подчиненного между высшим руководством, собой и самим подчиненным.

- Найти "зону согласия" в критериях оценки подчиненного.

- Санкционировано начать с подчиненным обсуждение тех вопросов, которые было бы затруднительно начинать обсуждать по личной инициативе.

- Сформулировать с подчиненным взаимные позитивные перспективы сотрудничества.

- Оценить эффективность своего стиля лидерства.

- Благожелательно высказать свои рекомендации.

- Прояснить причину того или иного поведения сотрудника.

- Проявить поддержку в определенных вопросах (карьерных, внутриколлективных и т.д.).

- Снизить напряжение.

Для того чтобы побудить подчиненных быть открытыми, стимулировать их решать свои проблемы, договориться о дальнейших производственных делах и сформулировать реалистичные планы на будущее, необходимо:

1) чтобы они говорили хотя бы половину всей вашей беседы с ними;

2) создать неформальную атмосферу, не спешить;

3) хвалить их за то, что они сделали, и поощрять их говорить об этом;

4) задавать им прямые и открытые вопросы, показывая, что вы слушаете их ответы;

5) постараться, чтобы во время встречи не было неожиданностей, тем более неприятных;

6) вовлекать их в самооценивание;

7) обсуждать их поступки, а не личные качества;

8) пользоваться позитивным языком, т.е. говорить о том, что они могли бы улучшить, и не говорить о том, с чем они не справляются;

9) продумывать и планировать желательные результаты беседы до ее начала;

10) во время аттестационной встречи не отвлекаться от сути;

11) опираться только на факты, избегать общих рассуждений и расплывчатых наставлений;

12) договариваться только о таких целях, которые поддаются измерению, фиксировать даты проверочных встреч <29>.

-----  
<29> По материалам фирмы Video Arts.

#### 7.6. Наиболее распространенные ошибки при проведении оценки персонала



Итак, полагаю, что теперь нам уже понятно - к проведению аттестационной, оценочной беседы необходимо готовиться, причем как руководителю, который ее будет проводить, так и сотруднику, который будет непосредственно участвовать в такой беседе в роли оцениваемого. Более того, готовиться надо тщательно, и мы об этом говорили.

Причем важно стараться не допускать ошибки, и именно для этого давайте отметим некоторые достаточно распространенные ошибки при оценке персонала <30>, которые подчас допускает руководитель, ее проводящий.

<30> По материалам доклада менеджера компании PricewaterhouseCoopers Кетрин Сталкер "Система управления результатами и мотивации персонала - основные принципы и требования, предъявляемые местными условиями", сделанном на 1-й Международной конференции по развитию человеческих ресурсов. Москва, 15 - 17 октября 1998 г.

1. Эффект контраста: тенденция оценивать людей в сравнении с другими людьми, а не со стандартами, установленными для работы. (Пример: подумайте о наиболее привлекательном вашем знакомом. Поставьте оценку его привлекательности по шкале от 1 до 10. Теперь подумайте о великолепной и особенно любимой вами кинозвезде. После этого пересмотрите рейтинг вашего знакомого. Если во второй раз вы выставили вашему знакомому более низкую оценку, это значит, что сработал эффект контраста.)

2. Ошибка первого впечатления: тенденция руководителя, составившего положительное или отрицательное первое впечатление о сотруднике, затем допустить, чтобы это впечатление окрашивало или искажало более позднюю информацию. (Пример: руководитель обратил внимание на плохую работу одного из сотрудников в период времени, когда тот разводился с женой. Через месяц результаты работы этого сотрудника вновь вернулись на прежний высокий уровень, однако на мнение руководителя об этом сотруднике продолжало оказывать влияние первое отрицательное впечатление.)

3. Эффект одного промаха или достижения: тенденция неправомочного распространения одного аспекта деятельности сотрудника на все области его деятельности. (Пример: сотрудник имеет выдающуюся способность добиваться погашения задолженности от клиентов-неплательщиков. Его высокие результаты в этой важной области приводят к тому, что руководитель считает его очень способным и в других областях, не связанных с первой областью деятельности, результаты в которых весьма умеренные.)

4. Эффект "сходства с собой": присущая людям тенденция оценивать тех, кто похож на них, выше, чем всех остальных. (Пример: сотрудница, одинокая мать четверых детей, преуспела в своих усилиях сделать карьеру и была назначена на руководящий пост. Она непроизвольно выставляла несколько матерям-одиночкам, работающим в ее подразделении, более высокий рейтинг, чем они того заслуживали.)

5. Уравниловка: тенденция к выставлению среднего рейтингового балла даже для случаев особенно высоких или особенно низких результатов деятельности. (Пример: основываясь на искреннем желании избежать конфронтации, руководитель выставляет всем своим подчиненным сотрудникам оценку "полностью соответствует стандарту".)

6. Экстремальность оценки: тенденция, противоположная уравниловке. (Пример: руководитель выставляет всем своим сотрудникам более высокий рейтинг, чем они заслуживают, в тщетной надежде, что они будут стремиться соответствовать этой высокой оценке.)

7. Необъективность оценки: тенденция приписывать неудачи факторам, находящимся под контролем человека, а удачу - внешним причинам. (Пример: руководитель, в подразделении которого работают сотрудники и с высокими, и со средними результатами работы, приписывает успех первых высокому качеству своего руководства, а неудачи последних - их плохому отношению к работе и природной лени.)

8. Эффект "свежих впечатлений": тенденция придавать во время оценки большее значение малозначительным событиям, случившимся недавно, чем существенным событиям, имевшим место несколько месяцев назад. (Пример: руководитель не вел в течение года официальных записей по общим результатам деятельности и важнейшим событиям в подразделении, состоявшем из двенадцати сотрудников. Когда же он начал заполнять оценочные формы, то обнаружил, что единственные примеры, которые он мог привести как по положительным, так и по отрицательным результатам работы сотрудников, - это те, что произошли за последние два месяца.)

9. Стереотипы: тенденция распространять отдельные факты на всех сотрудников и игнорировать индивидуальные различия. (Пример: сотрудник - тихий и сдержанный человек, который максимально далек от традиционного представления о специалисте, скажем, по сбыту товаров. Тем не менее результаты его деятельности по сбыту одни из лучших в компании. Однако его руководитель выставлял ему рейтинг ниже, чем у его коллег, несмотря на то что он добивался высоких результатов, так как этот сотрудник не подходил под общепринятый стандарт.)

Теперь прошу - задавайте вопросы.

## Брифинг 7

Вопрос: Я слышал о методе "круговой" аттестации. Существует ли такой метод и если да, то в чем его суть? Спасибо.

Ответ: Действительно, такой метод существует. Смысл его заключается в оценке сотрудника не только его непосредственным руководителем, о чем мы подробно говорили на этом занятии, но и коллегами по работе, подразделению, его подчиненными, партнерами и клиентами компании и т.п. Это, по сути, формирование всеобъемлющего "досье" на сотрудника, т.е. общая оценка сотрудника складывается из мнений всех перечисленных выше категорий и поэтому, образно говоря, такой метод и носит название "круговой" или "360-градусной" аттестации.

Вопрос: Вы говорили о том, что аттестация персонала повышает имидж организации. Не могли бы вы прокомментировать этот тезис? Спасибо.

Ответ: В качестве ответа на ваш вопрос позвольте мне привести пример. Однажды, сотрудничая с одним из крупнейших российских банков, мне довелось принимать непосредственное участие в организации проведения в этом банке поголовной, или, если хотите, всеобщей аттестации персонала. На тот момент банк насчитывал порядка 5000 сотрудников. Должен сказать, что результаты этой аттестации дали богатейший материал для разработки планов карьерного роста сотрудников, создания резерва на выдвижение, разработки комплексных планов обучения персонала, совершенствования системы оплаты труда и т.п. Весьма удивительным для меня было в то время следующее обстоятельство. В банке работала комиссия из представителей то ли Всемирного банка, то ли Европейского банка реконструкции и развития. Не помню точно. Главное то, что представители этой комиссии в отчетном докладе своему руководству, состоящем всего лишь из пяти разделов, в основном, естественно, касающихся финансового состояния банка, посвятили целый раздел, заметьте, один из пяти, именно проведенной аттестации. Причем этот доклад являлся основанием для предоставления или, соответственно, не предоставления банку крупного кредита. Кстати, кредит был предоставлен. Вот и ответ на ваш вопрос. Итак, проведение аттестации персонала действительно повышает имидж компании и соответствует общепринятой международной практике.

Вопрос: Как часто следует проводить оценку персонала? Спасибо.

Ответ: Обычно аттестация проводится регулярно один раз в период от одного года до пяти лет. Однако по логике развития нашей сегодняшней жизни, уж коли мы переходим на такие структуры, как проектные, матричные, т.е. когда заканчивается выполнение какого-либо замкнутого задания, проекта, - вот тут как раз и целесообразно провести такую оценочную беседу-встречу, о которой мы сегодня говорили. Поэтому стандартные сроки теперь варьируются, изменяются. Весьма целесообразно приурочить проведение исследования своего персонала к окончанию проектов или, например, к перезаключению контрактов, повышению в должности. А если нет, то, полагаю, не реже, чем раз в полгода - год. Для некоторых категорий работников весьма полезно проводить оценку даже чаще, чтобы иметь возможность регулярного мониторинга причин, как помогающих, так и мешающих достижению плановых ежемесячных заданий.

Вопрос: Скажите, а что вы можете сказать о квалификационной аттестации? Спасибо.

Ответ: Если я вас правильно понял, то главное - не надо путать аттестацию с квалификационным экзаменом, например валютных кассиров в банке. Такой экзамен проводится, когда работнику присваивается квалификация, дающая право на определенную работу. При этом, не имея определенного свидетельства, он не имеет права работать. Это не есть аттестация, оценка персонала, которую мы сейчас обсуждаем. Полагаю также, что теперь вас не будут вводить в недоумение словосочетания типа "аттестат аудитора". Здесь аттестат - это документ, свидетельствующий о праве на занятие профессиональной аудиторской деятельностью и полученный по результатам сдачи именно соответствующего квалификационного экзамена, а не проведенной аттестации.

Вопрос: Обсуждаются ли на аттестационной беседе вопросы, связанные с увеличением или уменьшением материального вознаграждения аттестуемого? Спасибо.

Ответ: Ни в коем случае! Это предмет третьей фазы оценки персонала - анализа результатов аттестации всех сотрудников подразделения или даже всей компании. Именно этот анализ и ведет к изменению оклада и бонусов, премий некоторых сотрудников.

Вопрос: Различается ли аттестация различных категорий сотрудников компании? Спасибо.

Ответ: Конечно же, да. В качестве примера позвольте привести слова Сироджа Лойкова - менеджера по персоналу компании "БАТ Россия", опубликованные в одном из номеров журнала "Кадровый вестник": "Мы используем три системы для оценки персонала. Первая система - система оценки исполнения и служебного роста (Performance Appraisal and Career Enhancement) - разработана для оценки менеджерского состава. Вторая система - успех через эффективные показатели (Success Through Effective Performance) - используется для оценки административных работников и сотрудников отделов маркетинга и продаж (не менеджеров). Третья система - система оценки исполнения (Performance Appraisal System) - ориентирована на производственный персонал, а также водителей, сотрудников столовой и так далее" [10].

И еще один важный момент. Вот пример "категорирования" сотрудников. Генеральный директор компании Ford Motors в Детройте, США, Жак Нассер в 2000 г. провел аттестацию 18 тыс. сотрудников компании по всему миру. По результатам аттестации каждому сотруднику была присвоена соответствующая категория: А (высшая), В (средняя) или С (низшая). Категорию А получили 10% сотрудников, 80% получили категорию В и еще 10% - категорию С. В 2002 г. условия были несколько облегчены, причем так, чтобы в третью группу С попадало только 5% работников, в категорию В - 85%, а в категорию А - 10%. Сотрудники, получившие низшие оценки и попавшие в группу С, не могут быть представлены к повышению зарплаты и получению премий. Более того, тем, кто попадает в группу С два года подряд, грозит понижение в должности или даже увольнение с работы. Кстати, проведение такой крупномасштабной акции является ярким свидетельством реформаторской деятельности Жака Нассера, направленной на глобальную перестройку всей корпоративной культуры компании. Смысл - сломать десятилетиями складывавшиеся в компании традиции и создать более молодую, более разнообразную команду сотрудников, способную продвигать новые технологии и чутко реагировать на современные рыночные тенденции [11].

Вопрос: Когда на занятии вы говорили о том, кому и зачем нужна аттестация персонала и, в частности, о вреде проведения оценки персонала для сотрудника, то упомянули о стрессе аттестуемого. В чем он проявляется? Спасибо.

Ответ: Прежде всего хочу привести одно из многочисленных определений стресса. Фред Лютенс, например, определяет стресс как "адаптивную реакцию на внешнюю ситуацию, которая приводит к физическим, психологическим и/или поведенческим отклонениям у работников организации" [12]. Вот пример. Однажды по просьбе руководства Международной московской финансово-банковской школы (ММФБШ) мне довелось проводить мастер-класс в одном из ведущих банков России. В нем принимали участие около 40 представителей филиалов этого банка, съехавшихся из российских регионов. В тот раз я рассказывал о стратегии бизнеса в сочетании с современными технологиями управления персоналом. Однако чувствую, что слушатели чем-то озабочены, взгляды напряженные, тревожные. Спрашиваю, в чем дело? Оказывается, что незадолго до нашей встречи ее участникам сообщили о грозящей им на следующий день аттестации. Можете представить их состояние духа! И несмотря на то что после этого основное внимание я сосредоточил на технологиях проведения именно аттестации персонала, подавляющее большинство слушателей волновала лишь собственная судьба, что, впрочем, совершенно естественно. Проведение аттестации в любом случае - стресс. Ваша же задача, задача менеджера, руководителя - уменьшить его и получить как можно больше плюсов от проведения аттестации.

Вопрос: Не могли бы вы сравнить различные методы проведения аттестации? Например, по трудоемкости. Спасибо.

Ответ: В качестве сравнения приведу таблицу, составленную В. Поляковым - президентом Кадрового объединения "Метрополис" [10], в которой отражены некоторые характеристики применения различных методов оценки персонала и которая построена как на зарубежном, так и на российском опыте (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Характеристики применения методов оценки

Характеристика применения	Методы				
	Атестац. комиссия	Ранжирование	Оценка по результатам (МВО) <31>	Социометрия <32>	Assessment Center <33>
Количественная определенность	Нет	Частично	Частично	Есть	Частично
Трудоемкость	Высокая	Низкая	Высокая	Средняя	Высокая
Приемлемость для сотрудников	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая	Высокая
Приемлемость для руководителя	Средняя	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Полезность для обоснования вознаграждений	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая	Низкая
Полезность для обсуждения с сотрудниками	Низкая	Низкая	Очень высокая	Высокая	Высокая
Полезность для определения потенциала к росту	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая	Очень высокая

-----  
<31> См. разд. 7.2.

<32> См. П. 12.1.

<33> См. разд. 6.2.

Вопрос: Существует ли связь между методом компетенций, о котором вы говорили на первом занятии, и аттестацией персонала? Спасибо.

Ответ: Да, конечно. Ведь можно оценивать результаты труда на основе компетенций, которые сотрудник должен использовать в своей повседневной работе, на основе количественной оценки достижения максимальной компетентности. Приведу цитату из журнала "Кадровый вестник", из интервью с Борисом Резаповым, менеджером по работе с персоналом компании SmithKline Beecham Consumer Healthcare. Он говорит: "Сотруднику присваивается определенная оценка по каждой требующейся компетенции. Возьмем такую организационную ценность, как эффективность работы. Данную ценность поддерживают следующие компетенции: планирование, принятие решения, нацеленность на качество, мотивация на успех, коммуникация и знания бизнеса и организации. По каждой из перечисленных компетенций сотрудник получает оценку от 0 до 4. Нулевая оценка нежелательна, поскольку означает, что компетенция отсутствует вообще, в идеале такие люди в компании работать не должны. Первая оценка удовлетворительна, но не достаточна для работы. Второй уровень называется базовым уровнем развития, т.е. минимальным необходимым для работы. Но необходимо стремиться к более высоким уровням. Третий уровень - это сильный уровень развития данной компетенции, и, наконец, четвертый - лидерский уровень развития, такой сотрудник может претендовать на продвижение. Скажем, нулевой уровень развития компетенции, "планирование", означает, что сотрудник выполняет конкретное поручение, не пытаясь спланировать свою деятельность. На первом уровне сотрудник пытается спланировать, но чаще работает, отталкиваясь от сиюминутных задач, не всегда предвидит последствия своих действий. Второй, базовый, уровень предполагает, что сотрудник знает стоящие перед ним цели, самостоятельно ставит перед собой реалистичные задачи, направленные на выполнение целей, и предвидит последствия своих действий. На третьем и четвертом уровнях сотрудник уже достаточно хорошо знает свою работу и планирует ее. Работа с компетенциями позволяет уйти от субъективной оценки "хорошо" и "плохо". Здесь уже есть определенные критерии" [10].

Вопрос: Вы перечислили двенадцать правил проведения аттестационного интервью. Какое из них, на ваш взгляд, наиболее важное? Спасибо.

Ответ: Полагаю, что самое главное правило при аттестации персонала, как, впрочем, и при любом общении, - это умение слушать и слышать собеседника. Аттестация - это "звездный час"

сотрудника, его интервью. Отнюдь не ваше! Еще Марк Туллий Цицерон - выдающийся оратор и политический деятель Древнего Рима - говорил, что не следует завладевать разговором, как вотчиной, из которой имеешь право выжить другого; напротив, следует стараться, чтобы каждый имел свой черед в разговоре, как и во всем остальном. Помните об этом. И последнее - аттестацию следует тщательно готовить!

Спасибо, на сегодня все.

Приложение 7

#### Пункт 7.1. Порядок организации и проведения аттестации персонала компании <34>

-----  
<34> По материалам КБ "Российский кредит".

##### 1. Основные положения

1.1. Аттестация сотрудников и руководителей подразделений компании проводится в форме аттестационной беседы. Ее цель - улучшение управления персоналом компании, оценка знаний и способностей, определение личных перспектив работы сотрудников в компании, планирование их профессионального роста, целей, задач и порядка дальнейшего образования, повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

1.2. Аттестационные беседы проводятся соответствующими руководителями подразделений со своими непосредственными подчиненными.

Служба персонала при подготовке к аттестации персонала определяет порядок проведения аттестационных бесед и утверждает у генерального директора графики их проведения в подразделениях.

1.3. Проведению аттестационных бесед в ходе аттестационного периода предшествуют периодические собеседования руководителей подразделений с сотрудниками по вопросам выполнения ими должностных обязанностей, которые в начале каждого аттестационного периода обсуждаются и корректируются.

##### 2. Аттестационная беседа

2.1. Аттестационная беседа проводится ежегодно соответствующими руководителями с каждым сотрудником на основании приказа генерального директора и настоящего Порядка в соответствии с установленным графиком в период с \_\_\_\_ по \_\_\_\_.

Лист аттестационной беседы (прилагается) после завершения аттестации хранится в личном деле сотрудника.

2.2. Аттестационная беседа включает в себя:

подготовительный этап;

проведение аттестационной беседы;

формулирование выводов аттестационной беседы.

2.3. Подготовительный этап включает в себя изучение руководителем подразделения основных результатов, достигнутых аттестуемым в период после последней аттестационной беседы или принятия на работу в компанию по контракту.

При этом изучается:

какие задачи и цели были поставлены перед аттестуемым по самообразованию, совершенствованию профессиональных навыков, достижению перспектив работы в компании;

какие результаты достигнуты аттестуемым в получении новых знаний, в профессиональном росте, а также личные наблюдения и результаты контроля руководителя за сотрудником при выполнении должностных обязанностей.

Указанная работа проводится руководителем аттестуемого в конце каждого аттестационного периода.

При подготовке к аттестационной беседе аттестуемый готовит план карьеры на предстоящий период, который в процессе ее проведения утверждается руководителем. План карьеры может включать его цели, задачи и следующие разделы: профессиональное образование, совершенствование профессиональных навыков, участие в управлении персоналом подразделения и др.

По итогам подготовительного этапа руководитель, проводящий аттестационную беседу, заполняет до ее проведения раздел аттестационного листа "Оценка деятельности аттестуемого за прошедший период". При этом руководителю необходимо подготовить объективные объяснения для аттестуемого.

По заполнению раздела "Оценка деятельности аттестуемого за прошедший период" руководитель должен ознакомить с его содержанием своего непосредственного начальника.

2.4. Проведение аттестационной беседы включает в себя определение: отношения аттестуемого к выполнению должностных задач и обязанностей; возможностей улучшения качества работы; перспектив профессионального и должностного роста; задач по получению новых знаний; личных и профессиональных целей аттестуемого; личных планов аттестуемого в отношении руководящей работы.

Руководитель, проводивший аттестацию, обсуждает ее с сотрудником в беседе, основываясь на своих наблюдениях. Он представляет недостатки такими, какие они есть, и обсуждает меры, которые за этим последуют.

Вместе они определяют задачи и пожелания и вносят их в разд. 3 и 4 Листа аттестационной беседы.

Сотрудник и руководитель договариваются об обязанностях и задачах на следующий аттестационный период, а также о любых изменениях, которые необходимо сделать в поведении сотрудника на рабочем месте.

После собеседования руководитель должен отметить в разд. 4 Листа аттестационной беседы реакцию сотрудника на аттестационную форму.

2.5. Формулирование выводов из аттестационной беседы включает в себя: рекомендации по дальнейшему использованию сотрудника в подразделении или в компании; определение недостатков (при их наличии) в выполнении должностных обязанностей и путей их устранения;

определение задач и мероприятий, которые будут проводиться аттестуемым и руководителем подразделения.

Особое внимание руководителю следует уделить определению совместно с аттестуемым задач и мер, которые будут проводиться в процессе предстоящего аттестационного периода.

Сотрудник отмечает: согласен или не согласен с итогами аттестационной беседы. Если сотрудник не согласен с оценкой, он может обратиться к вышестоящему руководителю.

2.6. Руководители, убывающие в отпуск в период аттестации подчиненных, должны составить и представить Листы аттестационной беседы на своих сотрудников не позднее, чем за 10 дней до убытия.

2.7. Руководители, получившие новое назначение, и сотрудники, назначенные на руководящую должность, постоянно работавшие в компании, проходят аттестационную беседу по истечении не менее 3-месячного срока пребывания в должности.

В случае назначения руководителя в другое подразделение он обязан составить Лист аттестационной беседы на своих подчиненных и представить их на согласование своему непосредственному руководителю.

2.8. В ходе аттестационной беседы должна быть дана объективная оценка выполнения сотрудником должностных обязанностей на порученном участке деятельности.

2.9. В аттестационном листе на руководителей подразделений компании отражаются результаты работы подразделения, умение руководить подчиненным коллективом.

### 3. Подведение итогов аттестационной беседы

3.1. Руководителями подразделений самостоятельно подводятся итоги аттестационных бесед в форме служебной записки, которая представляется в службу персонала.

3.2. Для обеспечения реализации выводов аттестационных бесед служба персонала ежегодно разрабатывает перспективные планы реализации аттестационных бесед на основании рекомендаций, содержащихся в выводах аттестационных бесед, вносит изменения и дополнения в резерв выдвижения, соответствующих сотрудников направляет на учебу и организует сопровождение карьеры сотрудников.

3.3. При подведении итогов аттестационной беседы руководителем и сотрудником устанавливается порядок обсуждения возникающих проблем и механизм их обсуждения.

#### Пункт 7.2. Лист аттестационной беседы <35>

-----  
<35> По материалам КБ "Российский кредит".

"Утверждаю"  
Генеральный директор  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

Лист аттестационной беседы

Аттестуемый:

Иванов

Фамилия -----

Петр

Имя -----

Сергеевич

Отчество -----

Отдел реализации

Подразделение -----

Ведущий специалист 2-й категории

Должность -----

12.08.1998

Дата назначения -----

Поиск клиентов для возможного

Должностные обязанности аттестуемого -----

сотрудничества, проведение переговоров, подготовка договоров купли-продажи

-----

и др.

-----

1. Оценка деятельности аттестуемого за прошедший период

Поставленные цели	Результаты
а) самообразование	
б) перспективы роста в компании	
в) совершенствование профессиональных навыков	
г) умение сотрудника выполнять обязанности руководителя	

д) личные наблюдения и результаты контроля руководителя за аттестуемым при выполнении должностных обязанностей за прошедший период.

Аттестуемый за прошедший период проявил себя с положительной стороны. Трудолюбив. Способен к анализу своих действий. Делает правильные выводы из допущенных ошибок и отмененных недостатков. Умеет формулировать индивидуальные цели. Требуется помощь в овладении компьютерными программами и навыками управления персоналом;

е) оценка вклада аттестуемого в выполнение стоящих перед подразделением задач.

Внес посильный вклад в выполнение стоящих задач, оказывает большое влияние на поддержание в отделе атмосферы заинтересованности в конечных результатах труда.

2. Аттестационная беседа

а) удовлетворенность аттестуемого своей работой.

Аттестуемый своей работой и итогами профессиональной деятельности удовлетворен в полной мере.

В чем видится возможность улучшения работы.

Считает необходимым больше внимания уделять освоению современных компьютерных программ;

б) личные и профессиональные цели аттестуемого.

Освоить в полном объеме должностные обязанности ведущего специалиста 1-й категории. Продолжить получение и совершенствование управленческих знаний и навыков.

Какими видятся должностные обязанности, что нужно изменить.

Следует разграничить обязанности, которые дублируются другими сотрудниками подразделения;

в) личные планы аттестуемого в отношении руководящей работы.

Получение и совершенствование управленческих навыков, прохождение стажировки в должности ведущего специалиста 1-й категории, к середине года быть готовым к временному исполнению обязанностей ведущего специалиста 1-й категории;

г) перспективы профессионального и должностного роста.

К концу года стать ведущим специалистом 1-й категории;

д) задачи по получению новых знаний.

Пройти обучение на семинаре "Искусство продаж";

е) отношения аттестуемого с вышестоящим руководством и коллегами.

Удовлетворительные. Полагает необходимым больше внимания со стороны руководства уделять вопросам формирования внутрикорпоративных отношений.

Каким видится окружение на работе.

В целом создана обстановка доверия и взаимопомощи;

ж) другие вопросы.

Высказана озабоченность слабостью решения социальных вопросов и проблем сотрудников, неудовлетворенность условиями размещения подразделения.

3. Планируемые задачи и меры, которые будут предприняты аттестуемым и руководителем в предстоящем аттестационном периоде

Аттестуемый	Руководитель подразделения
а) профессиональный рост	
б) образование	
в) управленческая деятельность	
г) ответственность и исполнительская дисциплина	

4. Выводы по результатам аттестационной беседы

Иванов П.С. способен к дальнейшему профессиональному росту. Следует включить в резерв выдвижения на должность ведущего специалиста 1-й категории. Необходимо провести обучение на семинаре по теме "Искусство продаж".

Руководитель подразделения:

Руководитель  
(должность)  
\_\_\_\_\_ / Семенов И.П. /  
(подпись, фамилия, инициалы)

С материалами аттестационного листа ознакомлен:

\_\_\_\_\_ / Иванов П.С. /  
(подпись, фамилия, инициалы аттестуемого)

Замечания и предложения аттестуемого обратить внимание руководителей на размещение подразделения, качественное и своевременное решение социальных проблем сотрудников.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

"Согласен"

Зам. генерального директора

(должность вышестоящего прямого руководителя)

\_\_\_\_\_ г.

Директор по персоналу

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.



Пункт 7.3. Материалы в помощь руководителю подразделения  
по вопросам проведения аттестации <36>

-----  
<36> По материалам КБ "Российский кредит".

1. Памятка руководителю подразделения  
по вопросам проведения аттестации

1. Аттестация проводится в соответствии с Приказом N \_\_ от \_\_\_\_\_ г. "О проведении аттестации сотрудников компании". Период проведения аттестации - с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_.

2. До \_\_\_\_\_ руководитель подразделения разрабатывает график проведения аттестационных бесед в подразделении и утверждает его у генерального директора компании.

3. До аттестационной беседы руководитель, которому поручено ее проведение, заполняет разд. 1 Листа аттестационной беседы и знакомит с его содержанием своего непосредственного начальника.

4. В процессе аттестационной беседы руководитель:  
обсуждает с аттестуемым план карьеры на предстоящий период и утверждает его (план карьеры готовится аттестуемым по типовой форме до аттестационной беседы);  
совместно с аттестуемым заполняет разд. 2 - 4 Листа аттестационной беседы;  
отмечает в разд. 4 реакцию сотрудника на аттестацию как форму работы с персоналом;  
подписывает полностью заполненный Лист аттестационной беседы;  
знакомит аттестуемого с содержанием Листа аттестационной беседы под роспись; при этом аттестуемый имеет возможность отразить в Листе аттестационной беседы свои замечания и предложения [13].

5. До \_\_\_\_\_ в подразделении подводятся итоги аттестационных бесед и доводятся до службы персонала компании в форме служебной записки, к которой прикладываются Листы аттестационных бесед с сотрудниками подразделения.

6. Полностью оформленные Листы аттестационных бесед директор по персоналу представляет на утверждение генеральному директору компании.

2. Методические рекомендации руководителю подразделения  
по вопросам проведения аттестации

(Варианты оценок аттестуемого при заполнении Листа аттестационной беседы.)

1. Профессиональные и личные качества сотрудника (компетентность, ответственность, инициативность, исполнительность, дисциплинированность, адаптация в коллективе, рациональное использование рабочего времени):

- высокая;
- достаточная;
- недостаточная;
- абсолютно недостаточная.

2. Профессиональный потенциал сотрудника:

- достиг предела в выполняемой работе;
- потенциал сотрудника позволяет продвинуть его на одну ступень по служебной лестнице;
- потенциал сотрудника очень высок.

3. Степень мотивированности сотрудника:

- безразлично относится к выполнению работы;
- хочет больше узнать по профилю своей работы в надежде на продвижение;
- постоянно интересуется работой, выходящей за границы его должностных обязанностей, сильно мотивирован на продвижение.

4. Способность к восприятию и внедрению нового:

- сопротивляется изменениям;
- реализует в основном собственные идеи;
- открыт к восприятию новых идей, доводит их до практической реализации.

5. Обобщенная оценка по результатам работы в аттестационном периоде:

- отлично - превосходные результаты и быстрая адаптация к неожиданным изменениям ситуации;

- очень хорошо - хорошие результаты, сотрудник прилагает большое старание к работе, умеет поставить цели соответственно своему месту в иерархии компании и добиться их осуществления;
- хорошо - результаты на уровне выполнения функций, сотрудник умеет проявлять инициативу и самостоятельность;
- удовлетворительно - результаты работы соответствуют ожиданиям руководителя, но не более;
- неудовлетворительно - сотрудник не соответствует занимаемой должности, он должен повышать свой уровень;
- абсолютно неудовлетворительно - результаты работы сотрудника абсолютно не соответствуют должности, сотрудник не способен выполнять свои должностные обязанности.

### 3. Для того чтобы встреча с аттестуемым была для вас максимально результативной, ответьте на следующие вопросы

Является ли мое описание результатов деятельности сотрудника ясным и четким? Если бы такую оценку дали мне, понял ли бы я совершенно точно, в чем превзошел ожидания, а в чем им не соответствовал?

Были ли подготовленные мной анализ и описание результатов деятельности сотрудника честными, точными и основанными на фактах?

Похвалил ли я действительно хорошие результаты в тех случаях, когда это было необходимо, и избежал ли придирок по не очень важным поводам?

Использовал ли я для описания результатов деятельности сотрудника реальные примеры, особенно в вопросах, связанных с профессиональными, управленческими качествами и качествами межличностного общения?

Не противоречит ли моя оценка той информации, которую я сообщал сотруднику в течение времени со дня прошлой аттестации?

Связаны ли намеченные мною планы развития сотрудника с его личными потребностями развития?

Правильно ли я определил приоритеты и расставил акценты в отношении конкретных потребностей развития сотрудника, чтобы усилия по совершенствованию его навыков были бы сконцентрированы в областях наибольшей важности для компании?

Наметил ли я план беседы таким образом, чтобы она носила обучающий характер, а не являлась односторонним выражением моего мнения?

### 4. План карьеры

\_\_\_\_\_  
(должность, подразделение, Ф.И.О. сотрудника)

#### I. Направления развития карьеры (на ближайший год и на период до 3 лет):

а) в специальной области в соответствии с профилем работы (освоить направление работ... совершенствовать знания... расширить функции в области... дополнительно освоить... получить образование...);

б) в области управления людьми, роста по служебной лестнице (сохранить (повысить, понизить) уровень ответственности, самостоятельности; приобрести необходимые знания, умения и навыки для исполнения обязанностей по должности...).

#### II. Знания, умения и навыки, которые необходимо приобрести (совершенствовать) (на ближайший год и на период до 3 лет):

а) в специальной области в соответствии с профилем работы (получение базового профессионального образования по специальности... совершенствование профессиональных навыков: развитие базового потенциала, эффективности мышления, практики продаж, умения вести деловые переговоры...);

б) в области управления людьми (развитие лидерских качеств, умения распределять роли в группе, оценивать подчиненных, поддерживать эффективные коммуникации...).

III. Порядок приобретения (совершенствования) необходимых знаний, умений и навыков (окончить учебное заведение... принять участие в семинарах... пройти стажировку по специальности... и(или) в должности... участвовать в тренингах...). Виды обучения (очное, заочное, вечернее) и финансирования (за свой счет, за счет компании), учебное заведение (наименование).

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(подпись)                      (фамилия, инициалы)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

Пункт 7.4. Материалы в помощь сотруднику,  
проходящему аттестацию <37>

-----  
<37> По материалам КБ "Российский кредит".

1. Бланк в помощь сотруднику для составления плана карьеры

1.1. Направление развития карьеры (на ближайший год и на период до 3 лет):

В области управления людьми	Повысить (сохранить, понизить) уровень ответственности в области	
	Приобрести необходимые знания, умения и навыки для исполнения обязанностей по должности	
В области соответствующей профилю работы	Освоить направление работ	
	Совершенствовать знания в области	
	Расширить функции в области	
	Дополнительно освоить	
В области развития своего коллектива	Получить образование	
	Взять на себя обязанности	
В росте по служебной лестнице	Проявить инициативу в	
	Стремиться к получению должности	

1.2. Знания, умения и навыки, которые необходимо приобрести (совершенствовать).

В специальных областях в соответствии с профилем работы:

- получение базового профессионального образования по специальности;
- совершенствование профессиональных навыков:

в технике продаж;

умении вести деловые переговоры;

умении работать с клиентами.

В области управления людьми:

- развитие лидерских качеств;
- умение распределять роли в группе;
- умение оценивать подчиненных;
- умение поддерживать эффективные коммуникации.

1.3. Порядок приобретения (совершенствования) необходимых знаний, умений и навыков.

- окончить учебное заведение;
- принять участие в семинарах;
- пройти стажировку по специальности;
- пройти стажировку в должности;
- принять участие в тренингах.

1.4. Виды обучения:

- очное, заочное, вечернее.

1.5. Финансирование:

- за свой счет, за счет компании.

2. Вопросы для подготовки к аттестации

Для того чтобы встреча с руководителем была для вас максимально результативной, ответьте на следующие вопросы.

Какие области моей деятельности мне наиболее интересны?

Какие области моей деятельности мне наименее интересны?

Как, с моей точки зрения, мне удалось разрешить те задачи, которые стояли передо мной?

Как, с точки зрения моего руководителя, мне удалось решить те задачи, которые стояли передо мной?

Есть ли у моего руководителя разногласие со мной в том, какие именно задачи стояли передо мной в прошлом году?

Какие задачи из тех, с которыми я справился, руководитель передо мной не ставил?

С какими задачами я мог бы справиться лучше и каким образом?

Каковы причины того, что я не достиг максимальной эффективности?

С какими задачами я справляюсь наиболее успешно и почему?

Какие области моей деятельности недостаточно для меня ясны?

Какая дополнительная помощь или поддержка со стороны требуется мне, чтобы работать более эффективно?

О чем бы я не хотел, чтобы меня спрашивал мой руководитель, и о чем бы хотел, чтобы он меня спросил?

Каким я вижу свое будущее примерно через 3 - 5 лет?

### 3. Лист успехов

С моей точки зрения	С точки зрения моего начальника
За прошедший день	За прошедший день

За прошедшую неделю	За прошедшую неделю
За прошедший месяц	За прошедший месяц
За прошедший год	За прошедший год
За предстоящий день	За предстоящий день
За предстоящую неделю	За предстоящую неделю
За предстоящий месяц	За предстоящий месяц
За предстоящий год	За предстоящий год

#### 4. Перспективы работы в компании на ближайшие 3 - 5 лет

Чего бы я хотел достичь за это время	Какие мне нужны для этого дополнительные ресурсы	Какую поддержку мог бы мне оказать мой непосредственный руководитель

#### Список литературы

1. Федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ "Трудовой кодекс Российской Федерации".
2. <http://www.hrm.ru/>
3. Эффективный менеджер. Развитие и оценка деятельности персонала: В 11 кн. Кн. 6 / Под ред. Р. Томсон. Жуковский: Международный институт менеджмента ЛИНК, 2000. 109 с; <http://www.link.msk.ru/>
4. Fletcher C. Appraisal: an idea whose time has gone // Personnel Management. 1993. September.
5. Drucker P.F. The Practice of Management. N.Y.: Harper Business, 1993. 416 p.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Высш. шк., 1994. 224 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
8. Raia A.P. Managing by Objectives. Glenview, Ill: Scott Foresman, 1974. 199 p.
9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 423 с.
10. <http://www.superclub.ru/>; Кадровый вестник. 2000. N 2.
11. <http://www.vedomosti.ru/>; <http://www.weekly.begin.ru/>; Сирузу Н. Новая система оценки сотрудников Ford дискриминирует стариков.
12. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.
13. Пушкарев Н.Ф., Троицкая Е.В., Пушкарев Н.Н. Практикум по кадровому менеджменту: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1999. 160 с.

#### **День восьмой. ТЕМА ЗАНЯТИЯ: РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА. УЧЕНЬЕ - СВЕТ, А НЕУЧЕНЬЕ? ТЬМА?**

##### План занятия:

- 8.1. Аргументы в пользу необходимости развития персонала.
- 8.2. Основные цели обучения персонала.
- 8.3. Необходимые условия эффективного обучения.
- 8.4. Особенности обучения.
- 8.5. Методы обучения на рабочем месте.
- 8.6. Методы обучения вне рабочего места.
- 8.7. Преимущества и недостатки методов обучения.

Тема нашего сегодняшнего занятия - развитие, обучение персонала компании. Если хотите, его совершенствование, модернизация или, если воспользоваться современным модным компьютерным термином, Upgrade.

Развитие или обучение персонала компании имеет по крайней мере три приоритетные области применения:

- при поступлении нового сотрудника на работу в компанию (мы уже обсуждали ранее адаптационные программы) (см. разд. 6.8);
- при назначении уже работающего сотрудника на новую должность или при переводе его на другой участок работы;

- по результатам аттестации (оценки) персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника [1].

Как мы увидим в дальнейшем, этот список далеко не исчерпывается тремя пунктами. Скажем, к задачам, которые могут решаться с помощью обучения, можно отнести:

- повышение эффективности выполнения сотрудниками текущей работы;
- подготовку сотрудников к будущим изменениям (например, к внедрению новой техники);
- повышение общего уровня компетентности сотрудников, расширение их кругозора, создание возможностей для их профессионального роста.

Давайте дадим следующее определение:

Развитие персонала - это совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом компании в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценки кадров, планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров, работы с кадровым резервом [2] <38>.

<38> Здесь хотелось бы выразить признательность авторам-составителям этого наиболее полезного сайта: Никитенко Владимиру, Ступанскому Александру, Калинкиной Марине - студентам РГУ и научному руководителю - Сысоевой Леде Аркадьевне.

По сути, термин "развитие" означает весь объем мероприятий, процессов и процедур, которые, во-первых, способствуют персоналу компании овладеть необходимыми компетенциями для эффективного выполнения настоящих, а главное, будущих задач, во-вторых - наиболее полному и всестороннему раскрытию потенциала каждого сотрудника компании. В определении, которое мы только что дали, упомянуты вопросы планирования деловой карьеры персонала и работы с кадровым резервом. Более подробно мы их обсудим на следующем занятии.

#### 8.1. Аргументы в пользу необходимости развития персонала [3]

Аргумент 1. Постоянные изменения внешней и внутренней среды компании влияют на квалификационные требования, предъявляемые к работникам, что влечет за собой необходимость приведения компетенций персонала в соответствие с новыми изменившимися условиями.

Аргумент 2. Потенциал сотрудников с необходимой, требуемой квалификацией может быть создан только посредством развития персонала.

Аргумент 3. Развитие персонала служит гарантией повышения конкурентоспособности компании на внешнем рынке, а также ее способности к экспансии, расширению.

Аргумент 4. Компания, исповедующая развитие персонала, оказывает на рынок труда благоприятное воздействие, так как получает ощутимое преимущество в глазах кандидатов при наборе кадров из внешних источников по сравнению с не развивающими свой персонал компаниями.

Аргумент 5. При наличии в компании действенных процедур развития персонала она получает возможность набирать менее квалифицированных и, соответственно, более "дешевых" работников, правда, обязательно обладающих достаточным потенциалом, чтобы довести их компетенции до требуемого уровня, но уже в стенах самой компании.

Аргумент 6. Развитие персонала является существенной составной частью политики сохранения кадров и стимулирования производительности труда, частью мотивационных программ компании, созвучных ожиданиям сотрудников и их личным профессиональным планам и устремлениям.

Аргумент 7. Компетенции персонала являются активом компании, так как будущие успехи складываются не только из основного и оборотного капитала, но и потенциала сотрудников. Поэтому расходы на развитие кадров являются нематериальными инвестициями, которые должны в будущем повысить доходы компании и понизить ее затраты. Как показывает международный опыт, расходы на развитие персонала быстро окупаются.

Аргумент 8. Развитие кадров - это обязанность и ответственность компаний по реализации одной из стратегических задач обучения - практического профессионального обучения в рамках дуальной (двуединой) системы образования, когда на учебные заведения возлагается другая задача - теоретическое обучение.

Аргумент 9. Развитие персонала способствует сохранению социального статуса человека, так как представления о том, что однажды приобретенные знания, способности и опыт достаточны для профессиональной деятельности в течение всей жизни, потеряли свою актуальность в наше время. Тот, кто хочет утвердиться в обществе, должен в течение всей жизни учиться, учиться и учиться.

Аргумент 10. Покрытие недостатка в кадрах, особенно в руководящих, может быть осуществлено только лишь посредством развития персонала собственной компании.

## 8.2. Основные цели обучения персонала

Говоря об аргументах в пользу необходимости развития персонала, мы уже перечислили некоторые цели обучения.

Конечно же, цели обучения с позиции работодателя и сотрудника компании различны. В самом деле, любое обучение, которое проводится в компании, должно работать на нее, должны удовлетворяться производственные потребности компании в специалистах определенного уровня, определенной квалификации. Однако если спросить любого сотрудника, чему он хотел бы научиться, то можно получить довольно широкий спектр ответов, которые будут отражать потребности отдельных людей, но совсем не обязательно будут связаны с потребностями организации. Например, когда в банке мы объявили намерение руководства повышать среди сотрудников уровень знаний иностранного языка, то получили огромный список претендентов, желающих за счет банка повысить свою "рыночную цену". Когда же было сформулировано "граничное условие", заключающееся в том, что в первую очередь возможность такого обучения получат сотрудники, скажем, управления корреспондентских отношений с зарубежными банками, управления внешнеэкономических связей, главного управления международных платежей, активно использующих иностранный язык в повседневной работе, то список претендентов резко уменьшился. Таким образом, руководителя, в отличие от сотрудника, интересуют в первую очередь потребности организации в обучении. Другими словами, определяя необходимость и целесообразность проведения обучения, руководитель выясняет, какие из стоящих перед организацией задач могут быть решены с помощью обучения. В таком случае давайте сформулируем цели обучения с этих двух антагонистических позиций [4].

Позиция работодателя. Целями обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- адаптация персонала;
- внедрение нововведений.

Позиция сотрудника. Целями обучения являются:

- поддержание на соответствующем уровне профессиональной квалификации и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу компании;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

В качестве примера приведу еще одну формулировку целей развития (обучения) персонала компании [3]:

- 1) поддержание у сотрудников стремления к повышению уровня квалификации, особенно готовности и способности к учебе;
- 2) изучение квалификации и потенциала сотрудников;
- 3) сохранение или расширение индивидуальной и/или групповой стратегически ориентированной квалификации;
- 4) покрытие потребности в кадрах;
- 5) создание резерва кадров и т.п.

И наконец, если говорить об определении потребности в обучении, то она связана, прежде всего, с динамично изменяющейся внешней средой, появлением новой техники, новых технологий, созданием новых структурных подразделений компании, открытием новых перспективных бизнесов.

Наиболее популярным методом определения потребности в обучении является процедура аттестации персонала. Так, на прошлом занятии я уже упоминал о проведенной в одном из крупных российских банков "грандиозной" процедуре аттестации, которая среди прочего выявила и пресловутую потребность в обучении персонала. В рамках процедуры аттестационной беседы руководителя подразделения и его подчиненного в распоряжении кадровой службы оказался уже по сути согласованный вариант обучения персонала как исходя из "производственной необходимости", так и из "личных устремлений", позволивший без труда составить годовой план развития, обучения сотрудников банка в качестве неотъемлемой части Программы профессиональной подготовки (см. п. 8.1).

Наряду с этим для определения потребности в обучении могут успешно учитываться и использоваться такие методы, как Assessment-Center, планы вхождения в должность новых

сотрудников, стратегические и тактические планы развития компании в целом и отдельных направлений ее бизнеса, планы реорганизации компании, в том числе и ее организационной структуры, и т.п. В конечном счете анализ потребностей компании в обучении следует начинать с анализа проблем, стоящих перед ней, и осознания тех из них, которые можно решить посредством обучения персонала.

Следуя модели, обсужденной нами на первом занятии, главной целью развития персонала, повторяю, является, с одной стороны, выявление несоответствия между наличными компетенциями сотрудника компании и требуемыми компетенциями для эффективного выполнения возложенных на сотрудника обязанностей, а с другой - уменьшение этого рассогласования, сведение его по возможности к нулю.

Однажды мне довелось давать интервью корреспонденту газеты "Интерфакс-АиФ" - Татьяне Витвицкой [5]. Вот главная мысль, если хотите, мое кредо в области развития персонала компании:

"Главная задача службы персонала - реализовать систему последовательного повышения уровня профессионального мастерства каждого сотрудника компании".

Здесь словосочетания "последовательное повышение" (именно последовательное), а также "каждого сотрудника" (именно каждого), на мой взгляд - ключевые, архиважные в работе с персоналом.

### 8.3. Необходимые условия эффективного обучения

Прежде чем сформулировать необходимые условия эффективного обучения, давайте обсудим вопрос эффективности программ обучения, так как от этого, собственно говоря, во многом и зависит успешность обучения персонала компании.

Что должна включать в себя программа обучения?

Во-первых, анализ и обобщение собственного опыта участников обучения. Совместное обсуждение такого опыта приводит к обогащению участников уникальными практическими знаниями.

Во-вторых, ознакомление слушателей с результатами исследований и разработок по выбранной теме. Соотнесение этих знаний с опытом участников позволит увязать теорию с практикой работы каждого из них в отдельности и компании в целом.

В-третьих, освоение участниками обучения новых инструментов или технологий.

В-четвертых, использование разных методов обучения. Важно строить процесс занятий таким образом, чтобы ритм и методы работы были разнообразны и предполагали самостоятельную активность участников, их включенность в процесс выработки и получения новых знаний. Кстати, о методах обучения мы еще подробно поговорим на этом занятии [6].

Теперь мы можем сформулировать также четыре необходимые условия эффективного обучения [7].

1. Для обучения необходима мотивация, причем сотрудники компании должны ясно понимать цели программы, т.е. каким образом обучение повысит производительность их труда, удовлетворенность работой и, соответственно, каким образом результаты обучения скажутся на будущем благосостоянии сотрудника.

2. Руководство компании должно создать климат, способствующий обучению, а это подразумевает активное участие сотрудников в процессе обучения, стремление к познанию нового, стремление к анализу своих достижений и ошибок, поддержку со стороны преподавателей и руководства компании, желание отвечать на вопросы, проведение обучения в специальных учебных центрах <39>. Кстати, компании с подобным поощряющим и поддерживающим климатом называются "самообучающимися организациями" [8].

-----  
<39> На многих российских предприятиях студентам, обучающимся по заочной форме, положенные по Трудовому кодексу Российской Федерации дни не предоставляются, а если такое и случается, то обычно за собственный счет учащегося, что является явным нарушением законодательства РФ.

3. Процесс обучения следует разбивать на последовательные этапы с закреплением практических навыков, приобретенных на каждом этапе. Это особенно важно, когда предмет обучения достаточно сложен.

4. Необходима положительная обратная связь, похвала, одобрение, поощрение обучающихся и т.п.

### 8.4. Особенности обучения



Известно, что обучение - это изменение стереотипов поведения обучающихся, причем именно нужное этим самым обучающимся [9].

При этом можно сформулировать восемь общих особенностей обучения, а именно:

- 1) люди не станут учиться, пока не захотят;
- 2) они изучают только то, что, по их мнению, необходимо изучить;
- 3) люди учатся в процессе работы;
- 4) при обучении нужно иметь в виду реальные производственные проблемы;
- 5) на обучение людей большое влияние оказывает их предыдущий опыт;
- 6) люди лучше обучаются в неформальной обстановке;
- 7) чтобы стимулировать или облегчить обучение, необходимо использовать разнообразные методы обучения;
- 8) людей не нужно "оценивать", их нужно направлять.

Для оптимального проведения обучения сотрудников компании понадобится, конечно, не только знание этих восьми особенностей обучения, но и, естественно, разработка учебного курса, подбор иллюстративного материала, а главное, выбор оптимальных методов обучения, к рассмотрению которых мы сейчас и переходим.

Вообще говоря, методы обучения можно классифицировать различными способами, например:

- по источникам знаний - словесные, наглядные, практические;
- по степени взаимодействия преподавателя и обучающихся - изложение, беседа, самостоятельная работа;
- в зависимости от конкретных дидактических задач - подготовка к восприятию, объяснение, закрепление материала и т.д.;
- по характеру познавательной деятельности обучающихся и участия преподавателя в учебном процессе - объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, проблемный, частично-поисковый, исследовательский;
- по принципу расчленения или соединения знаний - аналитический, синтетический, сравнительный, обобщающий, классификационный;
- по характеру движения мысли от незнания к знанию - индуктивный, дедуктивный, традиционный.

Однако более традиционно в кадровом бизнесе методы обучения подразделяют на два больших блока, а именно: обучение на рабочем месте (Training On the Job) и вне рабочего места (Training Off the Job) [10] <40>.

-----  
<40> Методы обучения иногда подразделяют на активные и пассивные, индивидуальные и групповые и т.п. И еще. Индуктивным (от лат. inductio - наведение) называется умозаключение, по виду обратное дедуктивному, т.е. умозаключение от менее общего знания к более общему. Другой распространенный метод осмысления опыта - умозаключение по аналогии. Греческое слово analogia означает соответствие, сходство, а в науке так называют вывод путем переноса признаков с более познанного предмета (модели, от лат. modulus - мера, образец) на подобный ему менее познанный предмет (прототип). В отличие от индукции и дедукции в их традиционном понимании такой вывод осуществляется без изменения степени общности знания. Иногда такие умозаключения называют традитивными.

## 8.5. Методы обучения на рабочем месте

Введение в должность. На одном из прошлых занятий мы подробно обсуждали так называемую адаптацию персонала [1]. И сейчас, в рамках процесса обучения персонала, хочу заострить ваше внимание на втором этапе процесса адаптации, а именно: на "ориентации" персонала, когда происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны компании, причем это знакомство осуществляется посредством таких обучающих программ, как "История организации", "Введение в профессию", "Реалистичное знакомство с будущей работой" и т.п. На этом этапе весьма целесообразным оказывается знакомство сотрудника с такими документами, как "Кодекс этических норм, корпоративных стандартов и традиций", "Памятка сотруднику", "Обязательства компании перед сотрудниками", "Что ценит и ожидает компания от своих сотрудников" (см. п. 2.1 и п. 2.2) и, конечно же, с должностной инструкцией сотрудника (см. п. 4.2 и п. 4.4).

Инструктаж. Инструктаж - это разъяснение приемов работы с их некоторой демонстрацией непосредственно на рабочем месте. Инструктаж проводится либо специально подготовленным для этих целей сотрудником компании, либо сотрудником, долгое время исполняющим свои обязанности и имеющим огромный опыт работы. Вообще говоря, все виды инструктажей - это элементы учебы. Статистические данные свидетельствуют, что особое внимание надо уделять работникам со стажем до 1 года, а также опытным работникам с большим стажем, так как эти

категории работающих наиболее подвержены травматизму. В первом случае из-за неопытности, во втором - из-за чрезвычайной самоуверенности. Кстати, разбор несчастных случаев, проработка приказов есть также своеобразная форма обучения [11].

По характеру и времени проведения инструктаж сотрудников можно подразделить на вводный (вступительный), первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой [12].

Вводный инструктаж проводится:

- со всеми работниками, которые принимаются на постоянную или временную работу в компанию, независимо от их образования, стажа работы и должности;
- с работниками других организаций, которые прибыли в компанию и участвуют непосредственно в производственном процессе или выполняют другие работы для компании;
- с учащимися и студентами, которые прибыли в компанию для прохождения производственного обучения или практики;
- в случае экскурсии в компанию.

Первичный инструктаж проводится до начала работы непосредственно на рабочем месте:

- с работником, принятым в компанию (постоянно или временно);
- с работником, который переводится с одного цеха производства в другой;
- с работником, который будет выполнять новую для него работу;
- с командированным работником, который участвует непосредственно в производственном процессе на предприятии;

в начале занятий в каждом кабинете, лаборатории, где учебный процесс связан с применением опасных или вредных химических, физических, биологических факторов, в кружках, перед уроками трудового обучения, физкультуры, перед спортивными соревнованиями, упражнениями на спортивных снарядах, перед выполнением каждого учебного задания, связанного с использованием различных механизмов, инструментов, материалов и т.п.;

в начале изучения каждого нового предмета (раздела, темы) учебного плана (программы) - по общим требованиям безопасности, связанными с тематикой и особенностями проведения этих занятий.

Повторный инструктаж проводится с работниками на рабочем месте в сроки, определенные соответствующими действующими отраслевыми нормативными актами или руководителем компании с учетом конкретных условий труда, но не реже: на работах с повышенной опасностью - один раз в 3 месяца; для остальных работ - один раз в 6 месяцев.

Внеплановый инструктаж проводится с работниками на рабочем месте или в кабинете охраны труда:

при вводе в действие новых или пересмотренных нормативных актов об охране труда, а также при внесении изменений и дополнений к ним;

при изменении технологического процесса, замене или модернизации оборудования, приборов и инструментов, выходного сырья, материалов и других факторов, которые влияют на состояние охраны труда;

при нарушениях работниками требований нормативных актов об охране труда, которые могут привести или привели к травмам, авариям, пожарам и т.п.;

при проявлении лицами, которые осуществляют государственный надзор и контроль за охраной труда, незнания требований безопасности относительно работ, выполняемых работником, или по мотивированному требованию работников этих органов контроля;

при перерыве в работе исполнителя работ более чем на 30 календарных дней - для работ с повышенной опасностью, а для остальных работ - более 60 дней.

Целевой инструктаж проводится с работниками:

- при выполнении разовых работ, не предусмотренных трудовым договором;
- при ликвидации аварии, стихийного бедствия;
- при проведении работ, на которые оформляются наряд-допуск, распоряжения или другие документы;

проводится с воспитанниками, учениками, студентами в случае организации массовых мероприятий (экскурсии, походы, спортивные мероприятия и т.п.).

Должен особо подчеркнуть, что все сотрудники компании, которые принимаются на постоянную или временную работу, должны проходить в компании обучение в форме инструктажей по вопросам охраны труда, оказания первой помощи пострадавшим от несчастных случаев, а также по правилам поведения при возникновении аварийных ситуаций, пожаров и стихийных бедствий, по неразглашению коммерческой тайны. Кстати, работники, совмещающие профессии (в том числе работники комплексных бригад), проходят инструктажи как по их основным профессиям, так и по профессиям по совместительству. И главное, все виды инструктажа и проверки знаний, а также допуск к самостоятельной работе фиксируются в журнале регистрации (личной карточке) с подписью инструктируемого и инструктирующего.

Советы и регулярные указания начальника. Смысл метода заключается в том, что в процессе работы сотрудник получает от своего непосредственного начальника "ценные указания".

Конечно же, их "ценность" зависит и от личностных особенностей руководителя, и от сложившихся в компании традиций, и в конце концов от настроения руководителя. Довольно часто сотрудник получает широко известное указание типа: "Копай от ближайшего столба и до обеда!". Выполнение такого "ценного" указания, конечно же, значительно развивает разве что способность подчиняться да еще навыки работы с грунтом, что, впрочем, не так уж и мало. Плюс такого метода несомненен, так как обучающийся сотрудник в подавляющем большинстве случаев выполняет нужную для компании работу. Трудности могут возникать, как я уже продемонстрировал на примере, из-за, мягко говоря, недостаточной педагогической квалификации некоторых руководителей. Или вот пример. Если кто-то из вас смотрел по телевизору популярный американский многолетний сериал "Санта-Барбара", тот помнит, что подчас лишь намек главного героя Си Си Кэпвелла о ком-нибудь, кто ему негод, ведет к тяжелым последствиям для этого "избранника" именно в силу рьяности исполнения подчиненными Си Си такого "мягкого" указания руководителя. Или в завершение еще пример. Некоторые не очень добросовестные руководители компаний в России берут на работу сотрудников, чтобы просто их "подставить". Например, зная о значительных финансовых нарушениях в собственной компании и о грядущей государственной проверке, такой руководитель принимает на работу главного бухгалтера, обычно молодую и неопытную девушку, готовую под его чарами подписать любые финансовые документы. Нередко совет, данный таким руководителем: "Приходите на работу в нашу компанию, милости просим!", заканчивается бесплатным путешествием в края, как говорится, не столь отдаленные. Так что не забывайте поговорку: "Бойтесь данайцев, дары приносящих!". Не выполняйте слепо и бездумно советы и указания начальников.

Практика привлечения персонала на роль заместителя. Смысл этого метода обучения заключается в приобщении сотрудника к принятию решений, т.е. идет планомерная подготовка сотрудника к занятию соответствующей руководящей должности. При этом, конечно же, снимается часть нагрузки с руководителя подразделения, а постепенно, шаг за шагом, и ответственность. Вот пример. По результатам аттестации персонала в банке мы практиковали привлечение персонала к работе в роли заместителей руководителей подразделений, тем самым позволяя заместителям приобрести необходимый опыт руководящей работы. С одной стороны, это вызывало яростный протест со стороны руководителей подразделений, "дрожащих" за свое кресло, а с другой - позволяло организации освободиться от "шантажа" таких руководителей, когда они бравировали тем, что им нет замены. Этот метод, кстати, обычно все же подстегивал к "росту" и самих руководителей подразделений. Великая сила конкуренции! Конечно, имели место и издержки этого процесса. Многие заместители чувствовали себя в должности руководителя - "временщиками", и это, вне всякого сомнения, накладывало отпечаток на результаты работы. Или, например, возникали проблемы при передаче дел, полномочий и ответственности. Такая передача подчас вела к сбоям в работе. Однако получение дополнительной профессиональной квалификации и расширение опыта сотрудников, т.е. увеличение их компетенций, с лихвой компенсировало все мыслимые и действительные издержки.

Поручение выполнения особых специальных задач. Этот метод направлен на совершенствование особых навыков сотрудников компании через поручение выполнить специальные одноразовые задания, которые необходимо тщательно отработать. Смысл метода заключается в подготовке к выполнению сотрудником более широких и сложных задач. Например, в период испытательного срока мне доводилось отправлять сотрудников в командировки в различные филиалы компании в целях проведения аудиторской проверки. Естественно, проводился и независимый контроль заработной таких сотрудников, скажем, по линии службы безопасности компании и т.п. Результаты этих поездок, конечно же, учитывались при дальнейшей работе с сотрудниками. Лучший из командированных, например, становился руководителем контрольно-ревизионного управления компании.

Менторство. Иногда знания и навыки передаются не только от непосредственного начальника к подчиненному. Существует понятие "ментор", или "воспитатель". В этой роли обычно выступает опытный и уважаемый член компании. Особенно менторство популярно в научной среде, когда у дипломника, а затем аспиранта или даже кандидата наук существует научный руководитель - соратник, друг, коллега, добрый советчик, консультант, другими словами - ментор.

Вот четыре ступени успешных менторских отношений [3]:

1. Инициирование. От 6 до 12 месяцев. Сотрудник восхищается компетенцией руководителя, признает его советы и поддержку. Опытный ментор видит потенциальные возможности сотрудника и то, что он достоин покровительства.

2. Развитие. От 2 до 5 лет. Руководитель следит за деятельностью сотрудника, оказывает всемерную помощь, поддержку и защиту. Он передает сотруднику новые идеи, взгляды, ценности и т.п.

3. Отделение. Сотрудник познает независимость и автономию, что часто сопровождается чувством страха, неразберихой, ощущением потерянности.

4. Новое определение. Отношения сотрудника и ментора переходят в дружбу. Руководитель продолжает поддерживать подопечного, гордится его успехами. Руководитель ощущает благодарность выросшего сотрудника.

Наставничество. Следующий широко известный метод - наставничество. Это слово пришло из древнегреческого эпоса. Обращение Одиссея к другу Ментору: "Расскажи все, что ты знаешь", по сути, установило границы наставничества [13]. Этот метод позволяет передавать другим людям навыки и знания. Суть метода можно охарактеризовать семью ступенями, семью шагами наставничества [3]:

Шаг 1. Введение в курс дела и ознакомление (рабочая обстановка, сотрудники).

Шаг 2. Показ (подробности, связанные с рабочим местом, материалы, средства производства, станки, техника, компьютеры и т.д.).

Шаг 3. Демонстрация (рабочий процесс с объяснением).

Шаг 4. Указание, подсказка (наблюдение за обучаемым при первом выполнении работы, помощь только в случае необходимости).

Шаг 5. Разъяснение (наглядно, основательно и точно).

Шаг 6. Тренировка (предоставление возможности потренироваться со все уменьшающимся контролем).

Шаг 7. Дополнительное обучение (расширение полученных знаний).

В свое время в банке, в котором я работал, мы ввели так называемый институт преподавателей-наставников. Смысл его заключался в привлечении наиболее опытных специалистов банка не только к ведению стажировок новых сотрудников или сотрудников, прибывших, скажем, из других филиалов банка, но и, что самое ценное, проведению лекционных, семинарских и других занятий не только в учебном центре, но и в колледже "Банкир" - вузе, созданном при банке. Преимуществами такого метода являются наглядность и близость к реальности.

Коучинг. Коучинг (coaching) определяется как наставление, тренировка, воодушевление или подготовка к экзамену, состязаниям, занятия с репетитором, инструктором, тренером и другими (см. сайт [www.coaching.ru](http://www.coaching.ru)).

В своей книге сэр Джон Уитмор определяет суть коучинга значительно шире: "Коучинг служит для раскрытия потенциала личности в целях максимизации производительности и эффективности собственной деятельности. Он больше помогает личности обучаться, нежели учит" [13]. Смысл в том, что способность вырасти в мощное создание заложена в каждом из нас. В каждом из нас заложен колоссальный потенциал. Задача тренера, менеджера, преподавателя заключается в том, чтобы каждый спортсмен, подчиненный, учащийся осознал свой потенциал, наметил действия по его раскрытию и успешно выполнил эти действия. Таким образом, коучинг фокусируется на будущих возможностях, а не на прошлых ошибках. Однако основной отличительной особенностью коучинга (как в спорте, так и в бизнесе) является то, что коуч-менеджер, коуч-преподаватель помогает человеку найти именно собственное решение, а не решает проблему за него.

Коучинг - это и орудие, и сущность изменения корпоративной культуры компании. "Коучинг - не просто техника ведения дел в жестко определенных обстоятельствах. Это средство управления, способ общения с людьми, стиль существования" [13].

Метод усложняющихся заданий. Суть метода заключается в предоставлении сотруднику возможности выполнения сначала достаточно легких, а затем все более и более сложных заданий и производственных операций. Апофеозом этого метода является, естественно, самостоятельное выполнение сотрудником порученного задания.

Ротация персонала. Слово "ротация" происходит от латинского *rotatio*, т.е. "круговое движение". Поэтому "ротация персонала" - это регулярная сменяемость кадров в соответствии с принципом "найти нужному работнику нужное место". При процессе ротации характер работы может коренным образом изменяться и в таких случаях формируется работник с квалификацией широкого профиля, необходимый в будущем, например как руководитель производства. Если работник в ходе ротации меняет несколько рабочих мест, относящихся к кругу родственных специальностей, то при этом формируется специалист с глубоким и всесторонним знанием какого-либо одного участка производства, способный эффективно участвовать в трудовой кооперации со своими коллегами. Перевод работника на новые рабочие места может происходить в течение всей его трудовой жизни, но со временем этот процесс ослабевает. Самый интенсивный период ротации - первый период его занятости, ограниченный моментом, когда работник перестает адаптироваться и эффективно обучаться, достигает максимального уровня компетентности и, наконец, может найти подходящее место для наиболее полного раскрытия и применения всех своих способностей [2]. Обычно ротация производится на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.

С процедурой ротации мне приходилось сталкиваться неоднократно. Приведу лишь один пример. Работая в крупной торговой Компании, насчитывающей более десятка филиалов, мы проводили ротацию руководящего состава следующим образом: руководитель, скажем,

Красноярского филиала переезжал в Иркутск, а Иркутского филиала - в Красноярск. Конечно, такая процедура требовала затрат, связанных с переездом сотрудников, их обустройством и т.п. Однако мы получали и явные плюсы. Вырабатывались общекорпоративные стандарты, происходил обмен опытом, наработка новых связей.

**Копирование.** Копирование - это прикрепление к умелому сотруднику молодого работника. Его учеба заключается в точном повторении действий мастера. "Отдать в подмастерье" - так назывался этот метод в старину на Руси [14]. При этом есть ряд подводных камней, а именно: мастер может передать молодому сотруднику и некоторые свои неудачные приемы работы, у него может отсутствовать желание раскрывать тайны мастерства или способ работы может быть пригоден только для данного конкретного индивидуума, и тогда этот опыт оказывается абсолютно не передаваемым.

**Делегирование.** Использование практики передачи сотруднику четко очерченного круга задач, причем с соответствующими полномочиями для принятия решений. И конечно же, под неусыпным контролем руководителя.

**Использование специальных инструкций.** Метод заключается в том, что сотруднику до начала работы предоставляется возможность изучить специальную методику, инструкцию, положение и т.п. Например, если вы взяли на работу сотрудника для работы на копировальном аппарате, дайте ему возможность изучить конкретную инструкцию, соответствующую именно этой модели аппарата, а не какой-либо другой.

**Молодежное правление.** Суть метода заключается в том, что из сотрудников среднего и низшего звена компании создается команда, способная выполнять функции топ-менеджеров, руководящего звена компании. В политической практике такая команда обычно называется "теневой кабинет". Этой "молодежной" команде ("молодежной" в смысле ее малого руководящего опыта всей компанией) предоставляется полная информация, дается возможность принимать решения и отвечать за их последствия. Подчас такой команде предоставляется в реальное распоряжение небольшой филиал компании или какой-то отдел. Роль руководителей при этом заключается в непосредственном контроле за деятельностью такой команды и необходимом консультировании. Этот метод демонстрирует все управленческие способности сотрудников практически в "боевых" условиях.

## 8.6. Методы обучения вне рабочего места

**Лекционный метод (Lectures).** Лекция - это изложение информации в виде публичного выступления с последующими ответами на вопросы слушателей (брифинг), один из наиболее важных словесных методов обучения, наряду с рассказом, беседой и др. Лекция - один из самых древних и популярных методов обучения. В данную минуту мы с вами пользуемся именно этим методом. Главный смысл лекции состоит в том, что слушатели получают большой объем неизвестного им материала, причем структурированный, поданный ясным и четким образом. Таким образом, главный плюс этого метода - систематическая передача знаний практически неограниченному числу слушателей.

Лекционный метод достаточно эффективен при условиях:

- лектор обладает обширными знаниями, которых нет у слушателей;
- лектор пользуется доверием как источник информации;
- лектор умеет выступать артистично, доходчиво излагать материал, а не заниматься громким чтением известных слушателям книг;
- наконец, лекция экономит время, которое слушатели могут потратить с большей пользой на другие свои нужды [9].

Однажды, возглавляя отдел по подготовке кадров крупнейшего в свое время КБ "Российский кредит", мне удалось ввести в практику форму обучения, которую можно условно именовать "лекция-презентация". Суть ее заключалась именно в регулярных, обычно ежемесячных, встречах сотрудников банка с видными представителями отечественного и зарубежного финансово-банковского мира. Этому даже была посвящена специально разработанная программа. Ну, например, в таких встречах принимали участие представители широко известной финансовой группы AIB (Дублин, Ирландия). Кстати, AIB - это мощнейшая финансовая группа, организованная в 1966 г. путем слияния нескольких банков и в настоящее время обеспечивающая широкий спектр банковских услуг для своих клиентов в Ирландии, США и Великобритании. Сейчас AIB является универсальным банком и входит в число 150 крупнейших мировых банковских структур. Или, например, можно упомянуть встречу-лекцию на злободневную тему: "Как делать деньги? (Инновации фондового рынка США)", проведенную представителем Института международного маркетинга (Бостон, США) госпожой Еленой Дербэ. Для справки: Институт международного маркетинга (ИММ) основан в 1960 г. и является центром подготовки управленческого звена бизнеса, созданным при Бостонском колледже. За годы своего существования ИММ подготовил работников управленческого звена более чем из 100 стран мира. Или встреча сотрудников банка с

доктором экономики и менеджмента господином Хансом Винтелером на лекции-презентации на тему "Уроки российского финансового кризиса 1998 г. (Взгляд из офиса швейцарского банка)". Ханс Винтелер прошел путь от референта до одного из высших руководителей Union Bank of Switzerland, занимающего 27-е место среди 500 крупнейших банков мира, являлся руководителем проекта по созданию, а впоследствии и первым Председателем правления крупного арабского банка - Burgan Bank, руководил дочерним банком ABNAMRO Bank. Или следует упомянуть встречу-лекцию, на которой выступал директор Британской финансово-экономической академии доктор Махеш Кумар на тему "Банкротство Америки? (Миф или реальность?)" И много других весьма актуальных и полезных сотрудникам в общеобразовательном, общекультурном смысле разнообразных лекций-презентаций.

Должен заметить, что лекционный метод обучения не лишен недостатков. Вот они [9]:

лекция может быть скучной;

слабая обратная связь, практически отсутствует контроль за усвояемостью материала слушателями, что ведет к невозможности введения эффективных коррекционных мер;

пассивность слушателей, их роль заключается в восприятии материала и его самостоятельном осмыслении;

лекция быстро забывается.

Методы конференции, дискуссии, семинары (Group-work and Discussion). Методы, которые мы только что перечислили, относятся к активным методам, так как участие слушателей или обучающихся построено при этом на включенности в общий разговор.

Дискуссия - это обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонировав мнению собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели. Дискуссия называется аподиктической, т.е. основанной на законах мышления и правилах вывода, если ее цель - достижение истины. При этом высказываются закономерности, исключая априори всякие другие возможности. С другой стороны, дискуссия является эристической, если ее цель - склонить собеседника к мнению другой стороны, опровергая аргументы противника, умело используя его промахи. Дискуссия называется софистической, если ее цель - победить любым путем, в том числе и манипулированием словами и понятиями, словесными ухищрениями, введением собеседника в заблуждение. В принципе задача участников дискуссии заключается в том, чтобы не допустить ее перехода в фазу спора, который характеризуется непримиримостью позиций сторон, главенством софистической направленности и переходом на эмоциональный уровень обсуждения в ущерб логическому, подчас с "отягчающими последствиями".

Деловому характеру дискуссии способствует использование принципов ее организации, а именно: содействие возникновению альтернативы, множественности мнений, путей решения проблемы, конструктивность критики, обеспечение социальной и психологической защищенности личности, адекватность восприятия и высказываний [2].

Вообще говоря, существует несколько вариантов дискуссий:

1. Собрание - группа сообщает о проделанной работе или предлагает идеи.

2. Регламентированное обсуждение - все выступления проходят через ведущего.

3. Свободный обмен мнениями - участники поочередно общаются друг с другом, причем выступления не обязаны проходить через ведущего.

4. Абсолютно неформальное, нерегламентированное обсуждение.

Чтобы дискуссия прошла продуктивно, ее следует заранее тщательно планировать и готовить.

Давайте перечислим, на что же следует особо обращать внимание при проведении обсуждения в рамках учебного семинара, а именно: основные приемы обучающего педагога [9]:

1. План. Обсуждение редко бывает успешным без хорошо разработанного плана, в котором тщательно, шаг за шагом отражены все этапы дискуссии. Заранее планируйте вопросы, а не ответы.

2. Цель. Главное то, что вы хотите получить в результате дискуссии. Главное - итоговые, а не исходные данные.

3. Поддерживайте активность слушателей. Внимательно слушайте, не предвосхищайте идеи.

4. Логическая система рассуждений. К запланированным результатам надо идти шаг за шагом, соблюдая причинно-следственные связи. Можно подсказать обучающимся схему решения, но не само решение.

5. Подведение промежуточных итогов. Это исключает движение дискуссии по кругу, подталкивает обсуждение в нужном направлении.

6. Фиксируйте предложенные идеи. Желательно на плакате, доске. Это исключает повторение, стимулирует дополнительные вопросы.

7. Просите слушателей делать выводы из дискуссии.

8. Спрашивайте, что нового извлекли для себя слушатели из обсуждения.

Метод конкретных практических ситуаций (Case Studies). Метод практических ситуаций достаточно распространен в современном учебном процессе. Смысл его заключается в приближении обучающихся к реальному миру, к научению оценивать и принимать в нем верные решения. Этот метод подразделяется:

- на традиционный метод, когда участники, рассматривая какую-либо проблему, ситуацию, ищут разнообразные альтернативные варианты ее решения;
- метод инцидента, когда исследуемый случай описывается достаточно кратко и главной задачей метода является получение информации;
- проектный метод, связанный с решением именно деловых проблем, важных для бизнеса;
- метод актуального случая, связанный с анализом собственной компании, привлечением руководителей компании в целях выяснения настоящих и будущих стратегических целей [3].

Тем не менее возникают вопросы: "Насколько обосновано использование метода конкретных практических ситуаций? Какие задачи он позволяет решить?" В самом простейшем случае анализ ситуаций выполняет иллюстративную функцию, сопровождая изложение отдельных тем. Однако в более общем случае метод ориентирован на изучение уникального объекта в совокупности его взаимосвязей. Предполагается, что исследователь одновременно применяет разноплановые источники информации: материалы наблюдений и интервью, изучение официальных и неофициальных документов. Специалисты отмечают, что общая схема исследования состоит в определении проблемы, контекста ситуации и вопросов, подлежащих изучению. Выводы формулируются по схеме: "Какие уроки можно извлечь из данного случая?". Эти выводы носят практический характер и значимы для всех, находящихся в сходной ситуации [15].

Деловые игры (Simulation). Деловые игры [15 - 19] являются имитационными методами ролевого обучения. Они максимально приближены к реальной деятельности руководителей и специалистов. В деловых играх, а это обязательно коллективные игры, обучающиеся получают различные роли и общаются друг с другом, выступая от имени действующего лица, которое они изображают. Следует отметить, что деловые игры подчас непредсказуемы и поэтому они активизируют процессы усвоения знаний, навыков и умений, позволяя научиться эффективным навыкам принятия решений. В деловой игре огромную роль играет умение ориентироваться в конфликтных ситуациях, например при ведении переговоров. При этом полученные во время игры навыки зачастую переносятся в реальную жизнь.

Деловая игра выполняет следующие цели:

- обучение решению конкретной управленческой задачи;
- обучение анализу исходной ситуации, возможных альтернатив и их последствий для определенного вида деятельности;
- проверку уровня подготовки в определенном виде деятельности;
- обучение принятию управленческих решений в экстремальных ситуациях [16].

В деловой игре можно выделить следующие этапы [15]:

- 1) введение в игру;
- 2) разделение обучающихся на группы;
- 3) изучение ситуации (сценария);
- 4) обсуждение ситуации в группах. Распределение ролей внутри группы;
- 5) игровой процесс (анализ ситуации, разработка долгосрочных планов, принятие и оформление решения);
- 6) подведение итогов игры. Анализ деятельности групп. Оценки исполнения ролей обучающимися;
- 7) разбор оптимального варианта;
- 8) общая дискуссия.

Давайте сравним теперь, следуя классификации Артура Ширса [9], два только что рассмотренных нами метода: метод конкретных ситуаций и деловые игры. Такое сравнение поможет явственно почувствовать разницу этих двух методов обучения (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Сравнительная характеристика  
метода конкретных ситуаций и деловых игр

Метод конкретных ситуаций	Деловые игры
Проблема выносится на обсуждение	Проблема рассматривается в обстановке, приближенной к реальной
Проблему определяют предшествующие события	Проблема определяет развитие событий

Проблема затрагивает других людей	Проблема затрагивает самих обучающихся
Эмоциональный аспект и отношение к происходящему рассматриваются только гипотетически	Эмоциональный аспект и отношение к происходящему оказывают существенное влияние на результат
Подчеркивается значение фактов	Подчеркивается значение субъективных впечатлений
С точки зрения психологии, дискуссия - это взгляд на проблемную ситуацию снаружи	Психологически обучающиеся видят проблемную ситуацию изнутри
Предполагается мысленное участие	Создаются условия для эмоционального участия
Совершенствуется умение анализировать проблемы	Совершенствуется умение взаимодействовать с другими людьми
Предназначается для разработки идей и гипотез	Предназначается для проверки идей и гипотез
Тренируется умение правильно разобраться в ситуации	Тренируется эмоциональный контроль
Действия и решения только обсуждаются	Действия и решения приводятся в исполнение
Последствия предложенных действий обычно не определяются	Устанавливается непрерывная обратная связь

"Эмпирические" учебные методы, упражнения (Exercises). Давайте рассмотрим этот вид учебных методов [20].

Игры (Games). Игра - это упражнение, где участники соревнуются друг с другом или с группой людей по определенным, установленным заранее правилам, причем в играх обычно есть финал. Большинство игр направлены на то, чтобы обучающиеся соревновались сами с собой, нежели с другими участниками. Это помогает избежать ситуации, где есть победившие и проигравшие. Игры могут быть психологическими, интеллектуальными и "на удачу". Примерами игр являются: метание стрел, футбол, шарады и большинство карточных игр.

Игры для людей, соревнующихся сами с собой, включают пасьянс, кроссворд и даже покер. Теперь получили широкое распространение компьютерные игры, когда люди настолько погружаются в "виртуальную реальность", что даже забывают о реальной жизни.

Имитация, моделирование. Имитация - это модель действительной или воображаемой ситуации. Имитации обычно используются для тренировки навыков и умений в ситуациях, когда непрактично или слишком опасно для обучающихся применять настоящее оборудование. Имитации обычно максимально приближены к действительности, чтобы обучающиеся смогли тренироваться, не заботясь о том, что придется ремонтировать или заменять испорченное оборудование. К примерам имитаций относятся имитаторы полета, вождения, так называемые тренажеры, и, например, военные игры - учения.

Головоломки (Puzzles). Головоломки относятся к отдельному классу. Они не являются игрой или имитацией в чистом виде, это задачи, которые напрягают умы участников или выделяют ключевые моменты. Головоломки обычно не имеют правил, но позволяют обучающимся разработать свои собственные правила, соответствующие индивидуальному сеансу тренинга. К типичным головоломкам относятся такие упражнения, как соединение точек и большинство упражнений на восприятие.

Проблемные ситуации (Problem situations). Например, на выживание. Или более спокойные ситуации, связанные с тренингами на открытом воздухе, о которых мы поговорим чуть позже. Хотя и они могут быть весьма экстремальными.

Ролевые игры (Role-plays). Ролевые игры, по сути моделирование индивидуального ролевого поведения, используются, чтобы выяснить, как люди ведут себя в определенных ситуациях. Такие игры очень полезны для практики общения. Даже если участники что-то делают неправильно, не беда - они учатся. Правильность поведения обычно подтверждается посредством видеофильмов. Ролевая игра "есть плод совместного творчества мастера и игрока, в ней человек может реализовать те свои способности, что не затребованы в обычной жизни, и тут же человек может испытать те ощущения и чувства, что, как правило, редко возникают в повседневной окружающей обстановке. Быстрый выход из критических ситуаций, стратегическое планирование, отчаяние, когда погибает твой друг, радость от его спасения - все это хорошая ролевая игра" [21].

Другие упражнения. К практическим методам относятся письменные упражнения (тренировочные, комментированные), лабораторные работы, выполнение заданий в учебных мастерских с применением измерительных и разметочных инструментов. В связи с



компьютеризацией обучения повышается роль автоматизированных систем обучения на базе ПК. В режиме автоматизированного обучения реализуются практически все элементы учебного процесса (справочно-информационное обслуживание, повторение пройденного материала, самоконтроль, генерация большого набора учебных задач, синтаксический и семантический анализ сообщений учащихся, демонстрация хода решения задачи, учет возрастных и индивидуальных особенностей учащихся, статистическая обработка данных диагностики и контроля знаний) [22].

Или вот один из вариантов упражнений. Однажды в одной из крупных московских компаний мне довелось присутствовать при упражнении, которое условно можно назвать "Запомни и передай другому". В нем участвовали семь человек, причем все они были высшими руководителями этой компании. Первому участнику было сказано непосредственно генеральным директором компании: "В силу объективных обстоятельств, связанных с необходимостью моего участия сегодня в 17.00 в заседании совета директоров другой компании, которая принадлежит моей супруге, заседание правления нашей компании, назначенное на 16.30, переносится на три часа. Прошу в мое отсутствие размножить повестку дня заседания правления в одиннадцать экземплярах, но предварительно снять восьмой пункт о реорганизации компании и добавить еще один, связанный с новым кадровым назначением на должность заместителя генерального директора по кадрам господина Еремина вместо Федорова. На этом все". И после этого в кабинет заходит второй участник, а первый пересказывает ему указание генерального директора. Затем - третий, четвертый, пятый, шестой и, наконец, седьмой. В результате именно его попросили пересказать указание генерального директора. Его ответ был ошеломляющими. Он сказал: "Генеральный директор покинул компанию. Его уволили за махинации. Нам оставаться здесь тоже не резон. Срочно все расходимся по домам, а в компании остается лишь один, не помню фамилию, - кадровик". Можете себе представить хохот участников, когда им всем зачитали первоначальный вариант указания. Итак, смысл этого упражнения заключался в демонстрации сотрудникам того, как могут искажаться сообщения, устные приказы и распоряжения. Ясно, что многим из этой "руководящей команды" не повредило бы не только улучшение навыков общения, но и умения слушать своих коллег. В итоге такие навыки благотворно повлияли бы на процесс ведения бизнеса в этой компании.

Хорошо. Давайте, прежде чем двигаться дальше, проведем небольшое сравнение уже обсужденных нами методов обучения [9] (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Сравнительная характеристика методов обучения

Параметры сравнения	Методы			
	Лекция	Дискуссия	Case Study	"Эмпирика", включая "деловые игры"
1	2	3	4	5
Время	Требуется относительно мало времени	Больше	Требуется много времени	Требуется много времени
Степень участия	Как правило, низкая (за исключением лектора)	Выше	Высокая	Крайне высокая
Энтузиазм	Обычно низкий	Переменный	Переменный	Высокий
Контроль	Контролирует лектор	Распределенный	Распределенный	Распределенный, больше контроля со стороны слушателей
Гибкость	Жесткие рамки	Больше гибкости	По-разному	Высокая гибкость; даются лишь общие указания
Ответственность	Главным образом на лекторе	Распределенная; в основном на лекторе	Больше ответственности на слушателях	Ответственность в основном на слушателях

Уровень изучения	Удовлетворительный для приобретения информации	Хороший для понимания информации	Сконцентрирован на аналитических навыках	Высокий уровень изучения, но трудно сфокусироваться на предмете. Уровень изучения неоднороден и варьируется от индивидуума к индивидууму
------------------	--	----------------------------------	--	--

Учеба в вузах, колледжах. Один из самых популярных методов обучения вне рабочего места - это учеба в вузах, колледжах, других учебных заведениях. Формы такого обучения могут быть различны. Это и дневная форма обучения с отрывом от производства, и вечерняя без отрыва от производства, и, наконец, заочная, когда слушатель два-три раза в год прибывает в учебное заведение для участия в установочных лекциях и защиты курсовых работ, сдачи зачетов и экзаменов. Здесь я хотел бы обратить внимание на разрабатываемые в компаниях так называемые программы профессиональной подготовки сотрудников, в которых обычно отражают такие формы и виды обучения сотрудников, как первичную подготовку при поступлении на работу, повышение квалификации, развитие имеющихся профессиональных навыков, переподготовку сотрудников при планировании новых технологий и услуг, стажировку в отечественных и зарубежных бизнес-структурах для освоения и закрепления инноваций, получение базового высшего, второго высшего и среднего специального образования и т.п. (см. п. 8.1).

Дистанционное образование. Метод дистанционного образования (ДО) находит все больше и больше приверженцев в мире. Достаточно сказать, что в США по этой системе обучается около одного миллиона человек. Так, например, по данным Института дистанционного образования Российского университета дружбы народов (ИДО РУДН) [23] Национальный университет дистанционного образования Испании включает в себя 58 учебных центров внутри страны и 9 - за рубежом; Национальный центр ДО Франции обучает 35 000 человек в 120 странах мира; Хагенский заочный университет действует в ФРГ с 1976 г.; технологии ДО используют Балтийский университет в Швеции, Открытый университет в Турции; подобные университеты существуют в Австралии, Китае, Японии, странах Центральной Америки и др.

В 1995 г. концепция создания и развития единой системы ДО была принята и в России, а в 1997 г. руководством РУДН был учрежден ИДО РУДН.

Каков же смысл дистанционного образования? В чем его суть?

Давайте отметим пять моментов:

1) существование обучаемого и обучающего, а также как минимум наличие договоренности между ними;

2) пространственная удаленность обучаемого и обучающего;

3) пространственная удаленность обучаемого и учебного заведения;

4) двунаправленное взаимодействие обучаемого и обучающего;

5) подбор материалов, предназначенных специально для дистанционного изучения.

Это определение охватывает большой ряд форм обучения - от основанных на печатных материалах, когда общение осуществляется по почте, телеграфу и телефону, до двусторонних видеокурсов, когда обучаемый и обучающий "встречаются" на телевизионных экранах, или видеоконференций, когда встреча происходит на компьютерном экране с помощью сети Интернет.

В качестве яркого примера хочу привести ИДО РУДН, который постоянно разрабатывает новые подходы к организации учебного процесса и учитывает все новые и новые возможности, возникающие при использовании информационных технологий.

Концепция дистанционного образования привлекательна с точки зрения:

простоты внедрения на отдаленных территориях; возможности представления учащемуся необходимого материала учебного и информационно-справочного характера;

возможности преподавателю вести контроль и осуществлять образовательный процесс не в рекомендательном, а в обязательном порядке;

возможности задать вопрос преподавателю и получить ответ или необходимые рекомендации.

Таким образом, использование в образовательном процессе новых информационных технологий, в том числе мультимедиа и телекоммуникаций (удаленного доступа), позволяет и в части контроля, и мониторинга образовательного процесса, и в части подачи информации обеспечивать все ныне существующие методы и способы "доставки" знаний.

Учебные материалы. Несколько слов о наглядных методах обучения, учебных материалах. Первое - это метод иллюстраций, который предполагает показ слушателям различных иллюстративных пособий: диаграмм, плакатов, таблиц, схем, рисунков из учебника, зарисовок и записей на меловой доске или доске со сменными листами, моделей геометрических фигур, натуральных предметов и т.п. И второе - это метод демонстраций, который обычно связан с демонстрацией приборов, опытов, показом кинофильмов, диафильмов, видеофильмов, слайдов, с использованием аудиозаписей, установок Flat-Screens, позволяющих проецировать изображение с компьютера, с использованием кодоскопа (overhead projector) - проекционного аппарата для демонстрации изображений с помощью прозрачной пленки и т.п.

Самостоятельное обучение (Creative individual work). Самостоятельное обучение с точки зрения затрат - наиболее дешевое. "Основной чертой такого обучения, - пишет С. Шекшня, - является его индивидуальность" [24]. Обучающийся может определять темп обучения, продолжительность занятий, нагрузку, т.е. изменять и контролировать важные параметры

процесса обучения, которые обычно жестко регламентированы при других методах. А недостаток этого метода - отсутствие обратной связи.

Программированное инструктирование. Одним из активных методов можно считать также и метод программированного инструктирования. В этом методе не существует учителя, а его роль отводится либо компьютерной программе, либо книжной инструкции. Это разновидность самостоятельного обучения, однако особенность этого метода состоит в наличии обратной связи, в немедленном подтверждении ответа, так называемого feedback [3]. Обучаемый после каждого ответа немедленно узнает, правилен ли его выбор. Кстати, этот метод применяется в работе игровых автоматов или, например, в настольных играх с фишками, когда надо добраться из исходного пункта до финиша, используя для определения числа шагов игральные кости.

Метод Outward-Bound. Смысл этого метода заключается в развитии личности сотрудника посредством различных видов деятельности, например физических тренировок, проектных работ, выполнения задач службы спасения и т.д., т.е. главной задачей этого метода является познание самого себя через познание своих физических и духовных возможностей.

Целью метода является выработка качеств:

готовности к принятию ответственности;

развития собственной инициативы, фантазии и творчества;

способности к сотрудничеству, управлению собой, разрешению конфликтов в группе и т.п.

[3].

К этому методу тесно примыкает еще один весьма сходный и современный метод обучения - метод Outdoors, а именно: проведение тренингов (training) на открытом воздухе, которым широко пользуется Pathways - тренинговая и консалтинговая компания со штаб-квартирой в Лондоне, специализирующаяся в области работы с персоналом коммерческих и некоммерческих предприятий, причем основными направлениями обучения этой компании являются: лидерство и управление людьми; команда, ее создание, работа в команде; коммуникация. Форма работы на открытом воздухе позволяет сделать тренинг эмоционально насыщенным и стимулировать выработку нестандартного подхода к решению проблем, осмыслению и исследованию всего происходящего, а также к вопросам, относящимся к задачам тренинга. В ходе тренингов на открытом воздухе участникам предлагаются задания, над которыми они работают вне аудитории, на природе. Задания могут включать в себя такие виды активности, как ориентирование на местности, поиск объекта, создание карт/моделей, исследование территории с привнесением некоторых приключенческих элементов. Если в группе возникает конфликт или проявления враждебности, то задача консультанта компании Pathways состоит не только в том, чтобы предоставить участникам возможность их выразить, но и направить их в конструктивное русло, сохранив при этом контроль над ситуацией <41>.

-----  
<41> По рекламным материалам компании Pathways.

Однажды, будучи участником одной из конференций по развитию человеческих ресурсов, которая проводилась в "Новотеле", мне довелось поучаствовать в таком тренинге на открытом воздухе. Суть задания заключалась в создании проекта коммерческого использования аэропорта "Шереметьево" и прилегающих к нему территорий. Участники тренинга самостоятельно разбили на три группы, одна из которых занялась в рабочем помещении предварительным строительством рабочего макета территории аэропорта, используя пластилин, гипс, краски, карандаши, тряпки и т.д., а две остальные группы, поделив территорию пополам, разъехались по ней на предоставленных автомашинах. У них были компасы, карты, планшеты, радиосвязь и прочая техника. Их задача состояла в рекогносцировке местности. Через некоторое время все участники собрались в рабочем помещении. И вот тогда начался настоящий "мозговой шторм". Идеи сыпались как из рога изобилия. Однако надо было выбрать лишь одну самую замечательную идею для проекта, да еще и реализовать ее в макете. Что в конечном итоге и было сделано.

А дальше случилось невероятное. Вдруг в помещение зашли несколько человек - "приемная комиссия", руководитель которой оказался заместителем генерального директора аэропорта по маркетингу. Так игра превратилась в реальность. Нам предстояло защищать свой проект. Что и было с блеском сделано. Кстати, многие наши давние идеи находят себя сейчас в реальности. Вы спросите: "А какова же была роль консультантов компании Pathways!".

Они играли несколько ролей:

информативную (предоставление информации);

конфронтативно-каталитическую (вызов участников на разговор, поднятие "необсуждаемых" тем, привлечение внимания участников к неочевидным элементам процесса);

фасилитативную (управление процессом, увод разговора с неконструктивного направления);

поддерживающую (поддержка как группы, так и отдельных ее членов в моменты растерянности и потери уверенности в себе).

Должен заметить, что компания иногда проводит такие тренинги в достаточно экстремальных ситуациях.

А в заключение сформулирую, что компания Pathways, проводя свое мероприятие в "Шереметьево", собственно говоря, хотела добиться следующего:

представить тренинг на открытом воздухе как современное высокоэффективное средство развития и обучения;

дать участникам возможность взглянуть на свое поведение в команде в безопасной и дружелюбной атмосфере, узнав, может быть, что-то новое о существующих подходах к групповой динамике, индивидуальном человеческом поведении и межличностной коммуникации;

предоставить участникам возможность лучше узнать друг друга, установить неформальные отношения;

показать участникам, как проходят тренинги компании Pathways;

получить удовольствие друг от друга, от прекрасных пейзажей и от пребывания на свежем воздухе.

Поверьте, всех поставленных задач компания Pathways с честью достигла.

Бизнес-тренинг. Еще один метод обучения вне рабочего места - это тренинг. Термин "тренинг" образован от английского слова train, что означает тренировать, готовить, обучать. Как говорит президент Кадрового клуба Александр Литягин: "Тренинг вообще - это обучение, бизнес-тренинг - это обучение бизнес-навыкам", т.е. умениям, которые необходимы сотрудникам, чтобы компания достигала своих стратегических целей. Таким образом, тренинг можно понимать как мероприятие, которое позволяет обучать сотрудников именно бизнес-навыкам, а они, в свою очередь, необходимы для того, чтобы эффективно развивался бизнес компании. Тренинг, как справедливо считает Андрей Родионов, директор по обучению компании Sales Training International [25], предполагает не передачу информации, а обучение ее практическому использованию. Понятие "тренинг" означает тренировку, преобразование. Наконец, тренинг - одна из важных составляющих многогранного процесса развития персонала. "Кругооборот" тренингового процесса можно представить как определение потребности в обучении и развитии - определение задач тренинга - разработка плана действий для достижения поставленных задач - реализация плана действий - оценка соответствия результатов поставленным задачам - определение потребности в обучении и развитии и т.д.

Тренинг состоит из нескольких модулей. Первый модуль - содержательный - какие концепции транслируются или преподаются в обучении. Эти вещи, как правило, связаны с технологией работы компании, скажем, в области продаж. Перед тем как что-нибудь преподавать, нужно точно знать, что именно. Поэтому второй важный момент - методический - как построить процесс обучения. Третий аспект проведения тренингов - психологический. Дело в том, что в процессе группового "научения" на обучение накладываются некоторые особенности взаимодействия между тренером и группой.

Тренинги могут применяться, например, для развития коммуникативных навыков у сотрудников, чья деятельность связана с интенсивными контактами с другими людьми (у руководителей, менеджеров, секретарей и т.д.), причем такие тренинги проводятся обычно в поддерживающей обстановке, когда группа помогает облегчить процесс самонаблюдения, самооценки и самораскрытия личности [16].

Еще со времен древних египтян известно, что наилучший способ усваивания материала - это непосредственное, активное участие ученика в процессе обучения, в чем, собственно, и заключается суть тренинга. Современные технологии обучения взрослых посредством таких тренингов отличаются от обычного обучения детей только одним - важностью игрового элемента, степенью вовлеченности обучающегося в данный процесс, и, следовательно, роль организатора здесь неизмеримо выше.

Тренинги, как правило, состоят из ролевых игр, головоломок, ситуаций для анализа, командно-групповой работы, "мозговых штурмов", практических занятий - по сути, из сочетания всех перечисленных выше нами методов обучения. Однако если семинары предполагают приобретение в первую очередь знаний, то тренинги обычно актуальны там, где приоритетны навыки [26]. Но помните самое главное: благоприятная атмосфера - жизненная сила для обучения.

Метод "мозговой атаки" (Brainstorming). Цель метода "мозговой атаки", или "мозгового штурма", - выработать оптимальное решение неожиданно возникающей проблемы. Любой. Пусть это проблема кадровая или рекламная, финансовая или производственная либо это поиск ответа на вопросы в популярных играх "Что, где, когда?" или "Детектив-шоу".

Электронное обучение. Здесь речь должна идти e-Learning, т.е. об "электронном обучении". Я планирую детально обсудить это на следующем занятии.

А сейчас обратим внимание еще на один вопрос. Существует мнение, что для поддержания знаний на уровне требований современности сотрудник и руководитель должны уделять учебе, как вы полагаете, сколько времени? Верно, должны уделять изучению последних достижений в области, которой они занимаются, не менее 4 - 6 часов в неделю, причем одним из важнейших

предметов в обучении сотрудников является изучение методов работы с людьми и в первую очередь изучение теории и методов "управления человеческими отношениями". В большинстве высокоразвитых, прогрессивных компаний стремление сотрудников повысить квалификацию стараются стимулировать. Поэтому работники, прошедшие курс подготовки, имеют преимущество в продвижении по службе, они включаются в резерв на выдвижение, получают повышение и надбавку к заработной плате.

В настоящее время в компаниях западных стран практикуется ансамблевая система подготовки, смысл которой заключается в том, что в одной группе занимаются менеджеры разных уровней управления.

Это позволяет руководителям всех уровней лучше понимать идеи друг друга, находить оптимальные совместные решения, находить взаимопонимание. Ансамблевая система подготовки в этом случае приносит определенные результаты [27].

#### 8.7. Преимущества и недостатки методов обучения

Воспользуемся табл. 8.3 [21].

Таблица 8.3

#### Преимущества и недостатки методов обучения

Обучение на рабочем месте		Обучение вне рабочего места	
+	Содержание курсов и время их проведения может быть эффективно приспособлено к потребностям компании	-	Программа обучения редко точно соответствует потребностям компании
+	Периодичность и продолжительность обучения устанавливается самой компанией	-	Периодичность и продолжительность обучения устанавливается обычно обучающей организацией
-	Участники обучения встречаются только с работниками своей компании	+	Участники обучения могут обмениваться информацией и делиться опытом с сотрудниками других организаций
-	Участники обучения могут быть легко оторваны от процесса обучения в связи с "вдруг" возникшей производственной необходимостью	+	Участники не могут быть легко отозваны для решения производственных проблем (курс обучения - оплачен и денежные средства, обычно, не возвращаются)
+	Для обучения может использоваться реальное технологическое оборудование компании, а также процедуры и методы выполнения работ	+	Для обучения может использоваться специализированное дорогостоящее оборудование, приобретение которого в компанию нецелесообразно
-	Отсутствие специально подготовленных (обученных) преподавателей	+	Наличие квалифицированного обучающего персонала
-	Участники обучения могут неохотно обсуждать некоторые вопросы в среде коллег или в присутствии руководителя	+	В нейтральной обстановке увеличивается вероятность обсуждения "неудобных" вопросов
+	Низкие затраты на обучение	-	Достаточно высокие затраты на обучение
-	Квалификация сотрудника привязана к конкретному рабочему месту	+	Сотрудник проходит процесс сертификации, позволяющий ему эффективно функционировать на рынке труда
+	Легкий переход от учебных примеров к непосредственному выполнению работы	-	Могут возникать трудности при переходе от учебной ситуации к реальной производственной ситуации

Примечание. "+" означает преимущества; "-" означает недостатки.

Извечный и "любимый" вопрос любого руководителя компании: "Я инвестирую средства в обучение сотрудников. Как оценить результаты обучения?". Этот вопрос, а также некоторые другие, непосредственно связанные с развитием персонала компании, мы рассмотрим уже на следующем занятии.

Теперь прошу - задавайте вопросы.

## Брифинг 8

Вопрос: Скажите, пожалуйста, а насколько важно обучение персонала именно в области гостеприимства? Спасибо.

Ответ: Ответ однозначен: обучение персонала - архиважно. Но здесь мне хочется привести следующий эпизод. Однажды, в то время начальник департамента туризма Министерства экономического развития и торговли РФ, Н.О. Шенгелия на открытии учебного семинара "Развитие гостиничного дела и туризма в XXI веке", прошедшего в декабре 2000 г. в Москве и организованного этим департаментом, а также Институтом туризма и гостеприимства Московского государственного университета сервиса, Институтом Vatel (Франция) и Комитетом по внешнеэкономической деятельности Правительства Москвы, подчеркнула, что высокий уровень подготовки персонала - решающее условие для туристического и гостиничного бизнеса и никакая мебель, интерьер не заменят качество обслуживания. Эта фраза и есть краткий ответ на ваш вопрос. Обучение - архиважно. Обратите внимание, кстати, как эта фраза перекликается с основным тезисом нашего первого занятия: "Сотрудники - основной фактор, определяющий успех компании". В нашей же области, в области СКС и туризма, повторяю, значение этого тезиса трудно переоценить.

Вопрос: Не могли бы вы порекомендовать какие-либо зарубежные институты, проводящие подготовку специалистов в области индустрии гостеприимства? Спасибо.

Ответ: В настоящее время растет популярность именно туристического бизнеса, индустрии гостеприимства. И, отвечая на ваш вопрос, я бы среди множества высококлассных учебных заведений выделил два европейских института.

Первый из них - это Швейцарский институт отельного и туристического менеджмента в г. Нешатель (HTTI School of Hotel Management Neuchatel). По прошествии трех лет обучения выпускники этого института получают как диплом в области отельного менеджмента, так и британский диплом Борнмутского университета (Англия) - диплом бакалавра международного гостиничного и туристического менеджмента.

А второй - это французский Институт Vatel (Institut Vatel - The International Hotel and Tourism Management School). Четыре школы, расположенные в Париже, Лионе, Ниме и Бордо, а также три зарубежных филиала в Пекине (Китай), Куала-Лумпуре (Малайзия) и Кан-море (Канада) этого института занимаются подготовкой специалистов в области туризма и гостеприимства, таких как, например, менеджер по продовольствию и напиткам, менеджер службы размещения, менеджер по продажам и маркетингу, менеджер по кадрам, финансовый менеджер, менеджер по круизам, по авиауслугам и пр.

Главное достоинство этих институтов - неразрывная связь теории и практики, так как обучение (практика, стажировка) проводится в собственных гостиницах и ресторанах. Кстати, студенты во время учебы проживают в одноместных номерах, обеспечиваются трехразовым питанием, книгами и учебными пособиями, правом пользоваться библиотекой, компьютерными классами, Интернетом, лингафонным кабинетом, спортивными сооружениями, обеспечиваются медицинской страховкой и т.д. Все направлено на то, чтобы создать студенту комфортные условия для учебы. Только учись, только становись профессионалом!

Вопрос: Скажите, а как вы относитесь к образованию через Интернет? Спасибо.

Ответ: Отношусь положительно. Прежде всего, полагаю, вы согласитесь со мной, что существуют обстоятельства, когда обучение через Интернет оказывается практически единственной возможностью для слушателя. Здесь я имею в виду, например, людей с ограниченными физическими возможностями или жителей труднодоступных районов, далеких от центров образования, - в нашей стране таких мест предостаточно. Или, например, для лиц, отбывающих наказание в колониях, заключенных. Кроме того, должен сказать, что в 1999 г. более 70 млн человек во всем мире пользовались онлайн-методиками обучения, а ежегодный оборот рынка онлайн-обучения увеличивается примерно в два раза. Ясно, что в недалеком будущем через Интернет будет возможно обучение практически любой профессиональной

деятельности. Да, собственно, мы уже говорили об этом на занятии. Поэтому мой лозунг таков: "Крепите единство образования и Интернет!".

Вопрос: Скажите, следует ли учить сотрудников хорошим манерам? Спасибо.

Ответ: Вне всякого сомнения, да! И особенно, если деятельность сотрудника связана с обслуживанием клиентов. Вот вам живой пример. Теперь таксистов трех британских приморских городов - Скарборо, Уайтби и Файли - будут учить именно хорошим манерам, о чем вы и спрашиваете. Чтобы получить лицензию, выдаваемую муниципалитетом, им придется пройти специальный курс, на котором водителям будут рассказывать о важности внешнего вида, необходимости улучшения навыков общения и заботе о клиенте. Ясно, что целью такого курса является желание улучшить работу таксистов, научив их больше заботиться о клиенте, как это делается во многих других отраслях, в частности в индустрии туризма и гостеприимства, банковской сфере, торговле и т.п.

Вопрос: На занятии вы говорили о методе обучения на открытом воздухе. Были ли случаи применения этого метода в "производственных целях" для туристов? Спасибо.

Ответ: Да, такие случаи были и, надеюсь, мы еще не раз о них услышим. Вот вам пример продолжателей этого "благородного дела" - тренингов на открытом воздухе и, соответственно, пример того, как это может быть использовано в индустрии туризма и гостеприимства. Гостям Парижа теперь предлагается экстремальный вид туризма <42>.

-----  
<42> По сообщению Ananova.com.

Смысл в том, что любой желающий может заказать тур, в рамках которого он будет жить как настоящий парижский "клошар" - в холоде и нищете, ночуя под мостами. Согласно условиям, турист оставляет все наличные деньги и кредитные карты, всю дорожную и удобную одежду в офисе, откуда отправляется напрямик на улицы, навстречу судьбе. Как ни странно, но это предложение пользуется спросом у пресытившихся стандартным отдыхом туристов. Со своей стороны организаторы тура гарантируют искателю приключений относительную безопасность - особенно в случае контактов с полицией, которая бывает предупреждена. Кроме того, человек все же не будет полностью предоставлен сам себе - в число "клошаров" входит опытный, знающий окрестности и секреты выживания профессиональный гид. После двух дней такой необычной жизни турист получает право переночевать в отеле, помыться и поесть по-человечески. Кстати, идея такого тура возникла у менеджера голландской туристической компании, который в свою бытность студентом мог себе позволить только такой вид туризма, а потом решил, что это найдет немало добровольных последователей. Я полагаю, что путешествие по московским подземельям будет также весьма и весьма популярно в России.

Вопрос: Какова должна быть периодичность обучения персонала? Спасибо.

Ответ: Желательно, чтобы обучение каждого сотрудника компании в той или иной форме было бы ежегодным. Тогда вы не отстанете от последних новинок. Как пример приведу следующую цифру: в Германии для неменеджерского состава компаний предусматривается обучение порядка 16 - 20 часов в год.

Вопрос: Что нужно для создания добротной системы обучения в компании? Спасибо.

Ответ: По крайней мере необходимо ответить на следующие важные вопросы [18]:

1. Зачем нужно обучение?
2. Какой стиль подачи материала и какого преподавателя лучше выбрать?
3. Каким образом организовать обучение, чтобы оно не мешало, а помогало работе?
4. Каким образом увязать обучение с другими системами кадрового менеджмента?
5. Каково мое личное отношение (руководителя, организатора, преподавателя) к обучению?

Вопрос: Скажите, из чего обычно складываются учебные семинары в конкретной компании? Спасибо.

Ответ: Позвольте ответить вам на примере "Инкомбанка". На одной из межбанковских встреч Владимир Кошель, тогдашний представитель "Инкомбанка", дал такую статистику: 60% - это рутинные 1 - 2-дневные семинары по обучению определенных категорий сотрудников новым инструкциям, например Центрального банка РФ, причем обучение проводят собственные



специалисты; 20% - это семинары инновационного характера для начальников подразделений, это работа, направленная на поиск и изучение новых технологий, продуктов, механизмов, причем сюда относятся и семинары представителей зарубежных банков, иностранных специалистов; 15% - учебная работа с клиентами банка, причем во многом это консультационная работа; 5% - это работа с банками-корреспондентами, которые являются партнерами, и главное здесь - не коммерческая сторона, а информационная открытость. На квартал около ста семинаров. И еще. Тогда он упоминал о так называемом твининге. Это специальная программа партнерских отношений. Она предполагает сотрудничество между каким-то старым опытным банком или компанией и молодым банком. Такая программа направлена на освоение, изучение, передачу технологий, повышение квалификации персонала и т.п. Таким твининговым партнером для "Инкомбанка" был немецкий банк WestLB, а финансировал эту программу Мировой банк реконструкции и развития.

Вопрос: Я слышала такое словосочетание, как "обучающаяся организация". Скажите, пожалуйста, что это такое? Спасибо.

Ответ: В последнее время термин "обучающаяся организация" привлекает все большее внимание со стороны менеджеров компаний, консультантов, преподавателей и исследователей [29]. Прошли времена, когда было достаточно, чтобы один человек в компании продолжал осваивать новое, как это делали Генри Форд, Ли Якокка или Альфред Слоун. Времена, когда кто-то один, "наверху", все продумывал и рассчитывал, а остальные должны были проводить в жизнь его решения, уходят в прошлое. На самом первом нашем занятии мы рассматривали основные черты успешных компаний в XXI в., причем среди них я упоминал именно способность компании к учебе. Вы спрашиваете, что такое "обучающаяся организация"? Еще в конце 70-х гг. XX в. Т. Питерс и Р. Уотерман сформулировали идею о том, что лучшие компании - это обучающиеся компании. Вслед за ними Э. Деминг, Р. Реванс, К. Аргурис и другие исследователи стали обращаться к этой теме. Итак, "обучающейся" можно назвать организацию, которая создает условия для обучения и развития всех работников и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет таким образом окружающий ее мир [30].

"Обучающаяся организация" - это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют. Здесь же они учатся тому, как изменять эту реальность. Обучаясь, они воспроизводят, заново "творят" самих себя, получают способность делать нечто такое, чего никогда не умели, заново воспринимают мир и их связь с ним, расширяют свою способность творить, быть частью плодотворного мира [8]. Вот и ответ на ваш вопрос.

Вопрос: Извините за вопрос не по данной теме. Но на одном из прошлых занятий вы говорили об "охоте за головами". Мне интересно узнать - это западное новшество или нет? Существовал ли такой источник подбора персонала в Советском Союзе? Спасибо.

Ответ: Конечно, этот источник применялся и в СССР. Например, компетентные органы регулярно устраивали охоту за головами выпускников вузов страны, привлекая лучших для работы в своих многочисленных учреждениях и организациях. Или вот другой яркий пример. В феврале 1988 г. у Московского экспериментального вычислительного центра (МЭВЦ - директор И.З. Карась) появилась необходимость в открытии филиала в Закарпатье. И именно для решения задачи подбора кадров на базе Закарпатского пединститута в г. Ужгороде для специалистов региона была проведена открытая конференция на тему "Информационные ресурсы Закарпатья", сопровождаемая демонстрацией новых технических и программных разработок МЭВЦ, а, главное, возможностью работы участников конференции на Московской ЭВМ с помощью удаленного терминала в режиме реального времени (руководитель проекта - О.А. Рыбин). В то весьма отдаленное время при отсутствии Интернета это было высшим достижением вычислительной техники. В конференции принимали участие "сливки" компьютерного общества региона. В результате лучшие из них буквально за один день были переманены со своих мест работы и приняты в филиал МЭВЦ. Более того, был проведен и полноценный конкурсный отбор, включающий не только собеседования с сотрудниками отдела кадров и руководителями ведущих подразделений, но и даже психологическое тестирование.

Спасибо, на сегодня все.

Приложение 8

Пункт 8.1. Программа профессиональной подготовки <43>

<43> "Программа профессиональной подготовки" и дополнительные Положения разработаны автором и его коллегами по работе в КБ "Российский кредит".

## 1. Вводные положения

Программа исходит из признания того, что вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников являются приоритетными в стратегических планах компании.

Приоритетность этого направления обусловлена значительным повышением роли профессионального мастерства в процессе разработки и оперативного внедрения новых бизнес-технологий и услуг, а также существенным расширением деятельности компании по реализации своей стратегической политики, направленной на активную региональную экспансию и широкое развитие новых направлений бизнеса и в связи с этим привлечением сотрудников, нуждающихся в профессиональной адаптации к особенностям работы в компании.

Сегодня в условиях ужесточения конкурентной борьбы на рынке только та компания имеет шанс упрочить свои позиции, которая сумеет в кратчайшие сроки разработать и ввести в действие высокоэффективную систему перманентного (регулярного) обучения специалистов. Систему, главными движущими силами которой в равной степени явились бы, с одной стороны, создание и всемерная поддержка компанией условий для постоянного роста профессионализма сотрудников, а с другой - заинтересованное стремление каждого специалиста в своем неуклонном профессиональном совершенствовании.

Главная цель настоящей Программы - создание жизнеспособной и стройной системы обучения персонала, способной обеспечить гибкое соответствие профессиональных знаний и практических навыков сотрудников компании постоянно изменяющейся и усложняющейся ситуации на рынке.

Эта система также должна свести к минимуму (а в своем конечном итоге - к практически полному исключению) профессиональные ошибки и просчеты сотрудников компании и тем самым напрямую воздействовать на укрепление экономической стабильности и способствовать дальнейшему росту финансового благополучия компании.

Программа исходит из учета происходящего в настоящее время в мировой практике процесса смены концептуального подхода к бизнес-образованию. Применительно к идеологии организации подготовки и обучения сотрудников компании это означает необходимость максимальной направленности на конкретную, практическую подготовку и переподготовку сотрудников в соответствии с их "точечной" специализацией.

Такой подход диктуется также и тем, что сегодня в решении проблем комплектования персонала компания вышла на качественно новый уровень, характеризующийся, прежде всего, существенным повышением требований к кандидатам на работу в компании, а именно: обязательным учетом профильной базовой подготовки (высшего образования), умением владеть компьютером, а также наличием конкретных навыков работы.

Реализация Программы окажет также существенное влияние на всю кадровую политику компании и, в частности, при определении приоритетов в процессе формирования резерва на выдвижение по результатам оценки персонала (аттестации персонала).

## 2. Основные принципы

Настоящий документ определяет основные положения по организации системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации (обучения) руководителей и специалистов с учетом развития приоритетных направлений в деятельности компании.

Непосредственная организационная работа возложена на службу персонала.

Деятельность по осуществлению подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников компании базируется на следующих основных принципах:

всеобщности (в сферу обучения включаются практически все сотрудники компании);

системности (этот принцип предполагает при необходимости восполнение общебазовых пробелов в имеющемся уровне подготовки сотрудника, а затем дальнейшее развитие и углубление как общей, так и, главным образом, специализированной профессиональной подготовки);

адресности (понимаемой как стремление к максимально возможному соответствию предлагаемых форм, методов и содержания обучения профессиональным потребностям каждого специалиста с учетом производственной необходимости).

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации включают в себя:

- обучение в высших учебных заведениях с отрывом и без отрыва от производства;

- обучение на кратко- и среднесрочных (общих и специальных) курсах в высших учебных заведениях, в других отечественных и зарубежных учебных центрах;

- участие в работе отечественных и зарубежных семинаров, конференций, конгрессов, выставок и т.п.;
- деловые игры, тренинги и т.п.;
- встречи (консультации и дискуссии) с ведущими представителями делового мира;
- стажировки специалистов в отечественных и зарубежных бизнес-структурах;
- внутрифирменное повышение квалификации посредством практического обучения и стажировки в подразделениях компании с привлечением преподавателей-наставников - лучших специалистов компании и т.п.

### 3. Основная цель и этапы ее достижения

Программа профессиональной подготовки ставит своей конечной целью осуществление ежегодной специальной подготовки (в различных формах) практически каждого сотрудника компании (как это зафиксировано в Кодексе этических норм, корпоративных стандартов и традиций).

Для достижения этого Программа предусматривает три этапа:

1-й этап (подготовительный): разработка всех необходимых учебно-методических и нормативно-организационных материалов, формирование баз данных, составление плана-графика обучения специалистов компании (согласно поступившим заявкам на обучение). Срок - ...;

2-й этап: постепенное введение в действие системы профессионального обучения с приоритетным вниманием, прежде всего, к подготовке специалистов, "массовых" профессий основных подразделений (бухгалтеров, менеджеров по продажам и др.). Срок - ...;

3-й этап: организация обязательной ежегодной подготовки всех сотрудников компании. Срок - ...

### 4. Формы и виды обучения

Система профессиональной подготовки включает в себя различные формы обучения и состоит из последовательных этапов, соответствующих этапам становления сотрудника как высококвалифицированного специалиста.

Система профессиональной подготовки содержит:

а) первичную подготовку при поступлении на работу (порядок ее прохождения регламентируется Положением о первичной подготовке сотрудников, принятых на работу в компанию);

б) повышение квалификации, развитие имеющихся профессиональных навыков (порядок прохождения регламентируется, в частности, Положением об организации обучения сотрудников компании на краткосрочных занятиях по специализированной подготовке и др.);

в) переподготовку сотрудников при планировании новых технологий и услуг (порядок прохождения аналогичен п. "б", он также регламентируется дополнительными приказами и распоряжениями руководства компании);

г) стажировку в отечественных и зарубежных бизнес-структурах для освоения и закрепления инноваций (порядок ее проведения регламентируется Положением о порядке организации стажировки сотрудников компании);

д) получение базового высшего, второго высшего и среднего профессионального образования (в различных высших и средних специальных учебных заведениях).

Обучение является:

а) плановым (очередным) - на основе анализа анкетных данных специалиста и баз данных, а также с учетом заявок руководителей подразделений служба персонала к 1 июля и 1 января каждого календарного года составляет план-график обучения сотрудников компании на следующее полугодие, который утверждается генеральным директором;

б) внеплановым (внеочередным) - проводится при необходимости срочной подготовки (переподготовки) специалистов для внедрения новых услуг, а также при возникшей ситуативной потребности в переподготовке ограниченного числа сотрудников и регламентируется специальными решениями руководства компании;

в) по личной инициативе - при наличии мотивированного заключения руководителя подразделения может быть осуществлено как в плановом, так и во внеплановом порядке.

### 5. Категории обучающихся сотрудников

По структурно-иерархическому принципу:

высшее руководство компании;

среднее руководящее звено (руководители подразделений);

главные специалисты, ведущие специалисты, специалисты;

технический (обслуживающий) персонал.

По типу подразделений:

основные;

организационно-управленческие;

материально-технического обеспечения.

По имеющемуся уровню образования:

базовое профильное;

базовое непрофильное;

специализированные курсы подготовки;

другие формы подготовки и повышения квалификации.

По характеру обучения различных иерархических групп:

общие вопросы политико-экономического развития страны, проблемы стратегии развития финансово-экономической жизни;

комплексные проблемы финансового развития бизнес-структур;

специальное обучение по направлениям деятельности подразделений компании;

специализированное повышение квалификации по отдельным конкретным темам.

## 6. Заключительные положения

Инициатива выдвижения сотрудника компании на обучение принадлежит:

руководству компании (при открытии новых направлений деятельности и введении новых услуг и необходимой для этого специальной подготовки соответствующего контингента сотрудников);

руководителю подразделения (при необходимости повышения уровня профессиональной подготовки сотрудника в условиях расширения и/или усложнения его производственных функций);

службе персонала (на основании анализа анкетных данных и имеющихся баз данных. При этом выдается рекомендация руководителю подразделения о необходимости/желательности проведения переподготовки того или иного сотрудника в конкретной форме);

самому сотруднику.

Для обучения сотрудников компании службой персонала привлекаются:

а) отечественные и зарубежные высокопрофессиональные преподаватели учебных заведений и центров;

б) ведущие специалисты компании (руководители подразделений компании по согласованию со службой персонала в обязательном порядке выделяют ведущих специалистов подразделений для проведения ими занятий по подготовке сотрудников компании, статус которых определяется Положением о преподавателях-наставниках).

Результаты проведенного обучения (качество преподавания, а также степень глубины усвоения материала слушателями и полученная конкретная практическая отдача) контролируются и учитываются службой персонала компании.

При проведении служебных расследований о причинах совершенных профессиональных ошибок руководитель комиссии выявляет и фиксирует также необходимые меры по подготовке (переподготовке) соответствующего сотрудника (сотрудников), о чем информирует службу персонала.

В целях упорядочения и координации деятельности по подготовке и переподготовке персонала, а также при ее ликвидации, дублировании, параллелизме, неоправданных финансовых, транспортных и временных затратах вся работа возлагается только на службу персонала.

Вся соответствующая информация по обучению сотрудников компании концентрируется в единой базе данных службы персонала, которая рассматривает присланные заявки на обучение и в централизованном порядке формирует группы слушателей (или индивидуально) и организует их подготовку с максимально возможной практической отдачей и насыщенностью.

На основе создаваемой базы данных "Подготовка кадров" службой персонала составляется "Паспорт подготовки специалиста", включающий в себя следующие данные:

фамилия, имя, отчество;

возраст;

уровень, характер и время полученной базовой подготовки (высшее учебное заведение, специальное образование и др.);

специальность по образованию;

работа и обучение до поступления в компанию;

должность и характер работы в компании;

характер, формы и сроки профессиональной подготовки за время работы в компании;

нахождение в резерве на выдвижение;

личные пожелания в области профессионального роста;

рекомендации по подготовке от непосредственного руководителя специалиста.

Анализ этих сведений позволяет определить конкретные (адресные) тематические направления и формы дальнейшей подготовки каждого специалиста компании, сформулировать конкретные программы их обучения, согласованные с руководителями соответствующих структурных подразделений.

Финансирование Программы профессиональной подготовки осуществляется в соответствии с Положением о финансировании обучения сотрудников компании.

#### Список литературы

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
2. <http://rsuh.hl.ru/>
3. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике: Пер. с нем. Г.А. Рахманина. М.: Международные отношения, 1997. 664 с.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 423 с.
5. Витвицкая Т. Все больше служащих садятся за парты // Интерфакс-АиФ. 1996. N 6 (32). С. 8.
6. <http://recruiter.spb.ru/doc/list5.htm>; Организационное развитие: Бюллетень. М.: Процесс Консалтинг: Шаг, 1996. Май.
7. Miner J.B., Miner M.G. Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach. N.Y.: Macmillan, 1985. 683 p.
8. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-бизнес", 1999. 408 с.
9. Ширс А. Подготовка преподавателей курса менеджмента. М.: Национальный фонд подготовки финансовых и управленческих кадров: Международный центр финансово-экономического развития, 1997. 176 с.
10. <http://www.gym.baikal.ru/>
11. <http://www.tpu.ru/>
12. <http://sot.donetsk.ua:8100/Pol/>
13. Уитмор Дж. Coaching - новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие: Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2000. 160 с.
14. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1999. 512 с.
15. Пушкарев Н.Ф., Троицкая Е.В., Пушкарев Н.Н. Практикум по кадровому менеджменту: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1999. 160 с.
16. <http://www.intel-sintes.ru/>; Кирьянова Е.Н. Игровые и тренинговые методы в обучении персонала // Управление персоналом. 1997. N 3.
17. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1999. 296 с.
18. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л.: Машиностроение, 1989. 368 с.
19. Игры - обучение, тренинг, досуг / Под ред. В.В. Петрусинского. М.: Новая школа, 1994. 368 с.
20. <http://www.hrclub.ru/>
21. <http://orden-rpg.chat.ru/shot.html>.
22. <http://fmi.asf.ru/library/mpm/index.html>.
23. <http://www.pfu.edu.ru/ido/index.html>.
24. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. 352 с.
25. <http://www.hrm.ru/>
26. <http://www.superclub.ru/>; Иванова С. Тренинг - дело нужное и полезное // Столичный кадровый вестник. 2000. N 20 (67).
27. <http://www.intel-sintes.ru/>; Старобинский Э.Е. Повышение квалификации менеджеров - процесс непрерывный // Управление персоналом. 1997. N 1.
28. <http://www.intel-sintes.ru/>; Управление персоналом. 2000. N 5.
29. <http://www.intel-sintes.ru/>; Павлуцкий А., Алехина О., Павлуцкая Е. Обучающаяся организация - будущее лучших компаний // Управление персоналом. 2001. N 3.
30. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. 288 с.

## План занятия:

- 9.1. Контроль (оценка) результатов обучения.
- 9.2. Электронное обучение - ключевой фактор успеха.
- 9.3. Этапы деловой карьеры персонала.
- 9.4. Кадровый резерв компании.
- 9.5. Технология планирования карьеры.

На прошлом занятии мы лишь начали обсуждение проблем, касающихся развития персонала компании. Сегодня мы продолжим эту обширную тему. Вспомним, что в прошлый раз мы остановились на вопросе, который волнует любого руководителя компании: "Как оценить результаты обучения?".

### 9.1. Контроль (оценка) результатов обучения

Существует несколько показателей эффективности обучения, именно:

- удовлетворенность участников (см. Приложение 9.1);
- степень усвоения участниками учебного материала;
- решение проблем организации, которые послужили причиной проведения данного обучения.

Однако все-таки скажите, насколько увеличится объем продаж и улучшатся другие параметры деятельности компании после обучения сотрудников? или как оценить, окупилась ли затраты?

Этот немой вопрос всегда стоит в глазах руководителя, подписывающего контракт с тренинговой фирмой.

Ответ. Напрямую - никак! Есть хорошая аналогия: доподлинно известно, что уровень образования является одним из важнейших условий экономического роста и процветания страны. Причем уровень образованности можно точно выразить в цифрах. Но, увы, никому еще не удалось связать его какой-либо формулой с ростом валового внутреннего продукта (ВВП) <44>. Тем не менее на образование тратятся огромные деньги. Считается, что "встряхивать мозги" сотрудников надо регулярно, не реже чем раз в год, а лучше раз в квартал [1].

-----  
<44> Валовой внутренний продукт - валовая рыночная стоимость товаров и услуг, произведенных на территории страны во всех отраслях экономики и предназначенных для конечного потребления, накопления и экспорта за определенный период времени. Источник: <http://www.glossary.ru/>

Для определения успеха в обучении персонала применяются следующие методы:

- опросы (см. Приложение 9.1);
- экзамены и тесты;
- измерение успеха через оценку (аттестацию) сотрудников (см. день седьмой);
- определение успеха через анализ динамики общих показателей компании и др. [2].

Если говорить об оценке эффективности учебных программ, то ее смысл заключается в том, чтобы определить, является ли данная форма обучения эффективной и какую пользу от обучения работников получает компания.

Первая причина оценки эффективности учебных программ, как считает М. Магура [3], - это необходимость выяснения того, в какой степени были достигнуты цели обучения. Учебная программа, которая не позволяет достичь требуемого уровня знаний, рабочих показателей, добиться изменения навыков или установок обучающихся в нужном направлении, должна быть изменена или заменена другой программой.

Вторая причина, по которой оцениваются обучающие программы, - это необходимость убедиться в том, что изменения рабочих показателей обучающихся произошли именно в результате обучения.

Для этого можно сравнить профессиональную эффективность работников до и после обучения или сопоставить эти показатели с эффективностью (производственными показателями) работников, не участвовавших в обучении.

Ясно, что не всегда компания после обучения своих работников добивается желаемого результата. В этом случае возникает необходимость выявления причин неуспеха. Хорошие программы могут быть недостаточно эффективны по многим причинам: возможно, были поставлены нереалистичные или слишком общие цели обучения, сам процесс обучения может быть плохо организован, были какие-то срывы по причинам, находящимся вне контроля тех специалистов, которые занимаются организацией обучения (например, болезнь преподавателя, поломки оборудования или ошибки персонала).

Анализ причин, по которым данная программа обучения потерпела неудачу, позволяет предпринять в будущем необходимые корректирующие шаги.

Программы обучения следует также оценивать с точки зрения эффективности затрат. Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, т.е. следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения.

Обучение призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого производственного поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей.

Повторяю, что оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, опросников, экзаменов и т.п. Оценку эффективности обучения могут осуществлять как обучающиеся, так и преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии.

Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Можно выделить четыре критерия, обычно используемые при оценке эффективности обучения [3].

Реакция обучающихся. В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие. Как они оценивают пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной? Понравилась ли программа обучения? Как они оценивают работу преподавателей?

Усвоение учебного материала. В соответствии с этим критерием определяется объем усвоенного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.

Изменения поведения. В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после того, как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе. Главным вопросом здесь является выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения.

Рабочие результаты. Это критерий, определяющий реальную выгоду, которую получила организация в результате проведенного обучения.

Эффективность обучения - это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно и нужно оценить количественно или качественно.

Подводя итог рассмотрению такой важной для российских организаций проблемы, как обучение персонала, давайте обратим особое внимание на те важнейшие условия, учет которых будет способствовать повышению отдачи на каждый рубль, вложенный в обучение:

- 1) эффективное обучение всех категорий персонала невозможно без деятельной поддержки высшего руководства;
- 2) подготовка и проведение обучения персонала требует как можно более полного учета организационных условий, способных повлиять на его результаты;
- 3) чем более тщательно будут определены потребности в обучении персонала, тем лучше содержание и формы обучения будут соотношены с целями и задачами организации;
- 4) высокая отдача от обучения возможна лишь в том случае, если организация будет держать под постоянным контролем вопросы, связанные с эффективностью обучения своих сотрудников.

## 9.2. Электронное обучение - ключевой фактор успеха <45>

-----  
<45> По материалам журнала iBusiness. Источник: Специальное приложение eGOVERNMENT. 2001. Апрель.

На заседании Европейского совета, проходившем 23 - 24 марта 2001 г. в Стокгольме, главы государств и правительств стран Европейского союза подтвердили свое стремление к реализации всех преимуществ цифровой революции. Европейская комиссия одобрила полномасштабный план действий по ускоренному внедрению электронного обучения в Европе.

Группа из 25 ведущих компаний, занимающихся вопросами электронного обучения, решила сделать e-Learning, т.е. "электронное обучение", доступным всей Европе. Компании намерены сотрудничать со всеми, кто считает электронное обучение критически важным фактором успеха Европы в глобальной экономике.

Перед Европой стоит сложная задача внедрения электронного обучения в сжатые сроки, отвечающие потребностям электронной экономики.

План действий, одобренный Европейской комиссией, определил ключевые области, от которых зависит успешное распространение электронного обучения:

- достижение всеобщей компьютерной грамотности;
- формирование культуры непрерывного обучения человека в течение всей жизни;
- создание высококачественного образовательного информационного наполнения;
- интеграция информационных технологий и технологий связи в систему образования в целях повышения эффективности учебного процесса;
- создание гибких инфраструктур, делающих электронное обучение доступным для всех граждан.

Успех внедрения электронного обучения определяет партнерство между общественным и частным сектором. Вивиан Реддинг, европейский комиссар по вопросам образования и культуры, отмечает, что если Европа действительно хочет стать экономическим и социальным лидером глобальной экономики, она должна действовать как единый организм. Интернет представляет собой объединяющую технологию, которая крайне нужна Европе для максимально эффективного использования своего потенциала. Электронное обучение предоставляет отличную возможность для использования технологической мощи в интересах социальной и образовательной сферы, в интересах обучения и бизнеса.

Для координации партнерства частных и общественных структур в Брюсселе состоялся саммит, посвященный вопросам электронного обучения (e-Learning Summit). Перед саммитом ставились следующие цели:

- развивать диалог между общественным и частным сектором в целях ускоренной реализации программы электронного обучения;
- рассмотреть передовой опыт в области электронного обучения и определить решения, которые можно внедрить совместными усилиями общественного и частного сектора;
- определить четкие критерии поддержки электронного обучения в Европейском сообществе.

Главным результатом саммита стали предложения Европейскому совету по вопросам образования (Education Council) о возможных путях распространения электронного обучения, список приоритетных дел и конкретных предложений по внедрению, а также примеры передового опыта в следующих областях:

- 1) модели электронного обучения;
- 2) рекомендации по финансированию, поддержанные общественным и частным секторами;
- 3) рекомендации по разработке стратегической политики в данной области;
- 4) конкретные предложения по внедрению электронного обучения.

Впечатляет? Поверьте на слово - будущее за электронным обучением! Полагаю, что внедрение этого типа обучения в России - ваша наипервейшая задача как менеджеров нового XXI в.

### 9.3. Этапы деловой карьеры персонала

Деловая карьера. Следующий вопрос, тесно связанный с развитием персонала компании, или, скорее, являющийся одним из этапов его развития, можно озаглавить "Деловая карьера персонала". Что же понимается под деловой карьерой? Деловая карьера - это продвижение, совершенствование личности в какой-либо сфере деятельности, а именно: изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и даже, как следствие, изменение размеров вознаграждения, связанных с деятельностью человека; наконец, достижение им известности, славы, например посредством получения больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти.

Вообще говоря, карьера - очень широкое понятие. Это не только продвижение по служебной лестнице, что мы обычно с вами подразумеваем. Некоторые говорят о карьере как о роде занятий, роде деятельности. В частности, можно говорить о спортивной карьере, военной карьере, артистической карьере, карьере домохозяйки, карьере матери и т.п.

Итак, дадим следующее определение:

Карьера - это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным ростом [4].

А вот, например, академик Международной академии информатизации профессор Е. Комаров приводит следующее определение карьеры: "Карьера - это совокупность должностей, которые занимает и занимает на данный момент времени работник (фактическая карьера) и/или может занимать (плановая карьера)" [5].

Здесь должен заметить, что "деловая карьера" в современном понимании - "молодое" понятие в нашей стране. Действительно, в подтверждение этого достаточно вспомнить, какие же функции возлагались на отделы кадров советских предприятий. Этот список будет очень и очень скудным, а именно: учет персонала и оформление кадровых решений, имеется в виду прием, перемещение, увольнение персонала, т.е., по сути, "раз, два, и обчелся!". Более того, широко



бытовавшее в России слово "карьеризм" отражало собой отрицательное моральное качество человека, который подчиняет всю свою профессиональную и общественную деятельность достижению цели продвижения по службе, причем карьерист лишь внешне демонстрирует свою преданность порученному делу. Его характерные черты - приспособленчество, беспринципность, угодничество; он безразличен к интересам дела и судьбам работающих с ним людей [6].

Однако теперь, в новых условиях, функция развития персонала и, в частности, функция планирования карьеры сотрудников компании стала "вотчиной" служб персонала, о чем мы, кстати, уже упоминали на одном из предыдущих занятий.

Давайте продолжим перечисление видов карьеры.

1. По траектории движения [6].

Вертикальная карьера - вид карьеры, подразумевающий подъем на более высокую ступень иерархической лестницы (повышение в должности, которое, обычно, сопровождается более высоким уровнем оплаты труда и разнообразием социальных льгот).

Горизонтальная карьера - вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной проектной группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней должности (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Центростремительная карьера (скрытая) - вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. По образному выражению Фазила Искандера, "допуск к столу". Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания, как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Ступенчатая карьера - вид карьеры, совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, и наоборот, что дает значительный эффект. Этот вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы, о которых мы упомянем ниже.

2. По территориальному признаку [6].

Внутриорганизационная карьера - вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития в стенах только одной организации: поступление на работу, обучение, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

Межорганизационная карьера - вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития, работая на различных должностях в разных организациях.

3. По степени специализации [6].

Неспециализированная карьера - вид карьеры, широко развитый в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-то отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени неспециализированной карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Специализированная карьера - вид карьеры, характеризующийся тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии. Работник может пройти эти стадии последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания труда, либо с перспективами продвижения по службе. Другой пример: начальник отдела кадров назначен на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает.

#### 4. По времени.

Молниеносная карьера - стремительный путь к успеху, видному положению в обществе за чрезвычайно короткое время.

Есть и другие вполне разумные классификации деловой карьеры. И подразделение здесь ведется по инициированию процесса карьерного роста сотрудника, т.е. по критерию: кто или что иницирует этот процесс [5].

Ситуационная карьера. Особенность этого вида карьеры состоит в том, что поворотами в судьбе конкретного человека распоряжается Его Величество Случай, при котором не нужно заранее учитывать какие-то "факторы планирования карьеры", они "сами придут" в свое время и заставят принимать решения о кадровых перемещениях и назначениях. Поэтому есть люди, сделавшие карьеру "на ситуации".

Карьера "от начальника". Это некоторая модификация предыдущего варианта с той лишь разницей, что здесь акцентируется внимание на лице, принимающем решение, от которого, собственно, и зависит карьера. Те, кто заинтересован в ней, поневоле формируют систему работы "под начальника", систему влияния на удобные для себя и отрицательные для соперников оценки и решения. Угодничество, подхалимство, "чего-с изволите-с", с одной стороны, и подсиживание, доносительство, очернение - с другой, играют весьма важную роль в такой системе. Деликатно этот вид карьеры называют "зависимой", а на более точном и образном языке - "лакейской", "подхалимской", "угоднической".

Карьера "от развития объекта". Бывают условия и ситуации, когда карьера работника находится как бы в его собственных руках. Например, возглавляя какое-то небольшое подразделение, руководитель добивается его развития или превращения в более крупное, а затем - в еще более крупное с соответствующим изменением названия занимаемой им должности. В данном случае ведущую роль играют способности работника по развитию объекта и поддержка со стороны руководства. Он как бы сам "делает себе" карьеру.

Собственноручная карьера. Некоторые люди не ждут "карьерной милости", а буквально подталкивают "руководящие умы" к принятию необходимых "карьерных решений". Некоторые люди работают настолько профессионально, что этот профессионализм сам по себе прокладывает себе дорогу в "должностных джунглях", кишачих завистниками, недоброжелателями и лицемерами. Этому напору профессионализма практически невозможно противостоять, если ключевые лица, принимающие решения, ценят его в данной системе. Кстати, всякая удачная попытка хэджантера (охотника за головами), сманившего классного специалиста или руководителя, - это своеобразный метод делания карьеры "своими руками". Для руководства данного предприятия или организации такой уход, если подходить к нему по-деловому, следует рассматривать как "звонок" о неблагоприятном состоянии в системе мотивации персонала и управления карьерой своих ключевых сотрудников.

Карьера "по трупам". Здесь ведущая роль принадлежит карьеристу в резко отрицательном смысле слова. Карьерные интересы настолько доминируют в его жизни, что он не останавливается ни перед чем в желании пройти наиболее короткий путь к нужной должности. "Трупный карьерист" использует различные методы и приемы уничтожения тех, кто мешает ему на "карьерной дороге".

Системная карьера. Данный вид считается важнейшим признаком современного уровня кадрового менеджмента. Ее главные идеи заключаются в следующем:

- связать в единое целое различные составные части карьеры;
- создать организационный фундамент для планирования карьеры;
- не поддаваться влиянию случайных факторов, противопоставив им системный подход и системные средства;
- обучить работников кадровых служб для квалифицированной разработки системной карьеры, использования современных форм и методов управления карьерой, "карьерных технологий".

Применение системной карьеры свидетельствует о стремлении управлять карьерой и свести на нет противоположную систему, в которой "стихия карьеры" управляет людьми, их поведением. При этом системная карьера требует более качественных информационных, организационных, социальных, социально-психологических и психологических технологий. Переход к системной карьере и ее освоение следует рассматривать как разновидность нововведений со всеми вытекающими отсюда последствиями.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника в целях учета его специфических потребностей;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;

- устранение "карьерных тупиков", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников в целях сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную потребность в персонале в нужный момент времени и нужном месте.

И наконец, карьеру иногда подразделяют на перспективную или тупиковую, у сотрудника бывает либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательная, и неинтересная, что существенно образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности [7].

Еще одно важное замечание сводится к тому, что подчас сотрудник - специалист в конкретной области - выдвигается на должность руководителя подразделения. Компания посредством такого "планирования карьеры" нередко теряет отменного специалиста и не приобретает перспективного руководителя. Помните об этом.

Повышение квалификации персонала. В.В. Травин и В.А. Дятлов справедливо утверждают, что для большинства профессий в ходе профессиональной деятельности должно проводиться повышение квалификации, включающее в себя [8]:

- получение новых специальных знаний и навыков;
- применение полученных, но не использовавшихся до сих пор знаний и навыков;
- улучшение и расширение квалификации;
- приобретение знаний о новых процессах и технических достижениях;
- улучшение качественных и количественных показателей проделанной работы;
- адаптацию к изменившимся условиям производственного процесса.

При этом можно выделить три вида повышения квалификации:

повышение квалификации на основе уже полученных знаний в целях устранения пробелов в знаниях и навыках, возникающих в результате неполноценного обучения или отдельных стадий профессиональной подготовки. Примером этому является возможность освежить знания секретарше, долгие годы не работавшей по профессии;

расширительное повышение квалификации, целью которого является получение дополнительных профессиональных навыков, например изучение дополнительно иностранных языков переводчиком;

адаптивное повышение квалификации, которое служит как средство приспособления к изменяющимся требованиям для определенных должностей. Наглядным примером такой адаптации является получение навыков работы на компьютере делопроизводителем, который впоследствии должен будет заниматься электронной обработкой данных.

И наконец, если говорить о карьере менеджера, "управленца", то существует по крайней мере шесть этапов карьеры менеджера, а именно: предварительный этап (до 25 лет - учеба), этап становления (до 30 лет - освоение работы), этап продвижения (до 45 лет - рост квалификации), этап сохранения (до 55 лет - пик совершенствования квалификации, обучение молодежи), этап завершения (до 60 лет - подготовка себе достойной смены, подготовка себя к новому виду деятельности на пенсии), пенсионный этап (после 60 лет - занятие новым видом деятельности) [9].

Важно также разделять фазы развития профессионализма сотрудников, связанные с периодами овладения производственной деятельностью [4]:

оптант - человек, который озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и который делает этот выбор;

адепт - это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее;

адаптант - привыкание молодого специалиста к работе;

интернал - опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно справляться с основными профессиональными функциями;

мастер - работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи;

авторитет - мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами;

наставник - авторитетный мастер своего дела, в любой профессии "обрастает" единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Если вы помните, наши родители, особенно мамы, с упорством, достойным иного применения, внушали нам в детстве: "Вот выучишься - будет у тебя стабильный "кусочек хлеба". Наша новая динамичная жизнь показывает, что оптимальный срок пребывания на одном посту - в среднем четыре года. Поэтому в течение жизни надо постоянно учиться, переучиваться, менять работу, род деятельности. На первом занятии мы говорили о ключевых компетенциях сотрудника

компании XXI в. и особенно об ориентированности на изменения, освоение и использование новых знаний и навыков. Сейчас возникает новое мышление, именуется оно "стратегия перескакивания с места на место", или Job Jumping. Как утверждает Гордон Миллер, "она с успехом заменила старые представления о том, что по карьерной лестнице надо долго и упорно карабкаться к светлому будущему. Эта стратегия поможет вам найти такую работу, о которой вы мечтали, и соблюсти баланс между ней и нерабочим временем (т.е. личной жизнью)" [10].

Вот как этого можно добиться.

Восемь советов Гордона Миллера [10]:

1. Обопритесь на Job Jumping. Это наилучший план по развитию вашей карьеры. Для этого ничего особенного не нужно делать, ведь вы и так не слишком любите своего босса и вам давно надоел ваш тесный кабинет. Не надо ничего изобретать, просто держитесь в курсе основных событий, происходящих в сфере бизнеса.

2. Делайте домашнее задание. Ежедневно проводите 15 - 30 минут в Интернете, читайте свежие новости и аналитические статьи, чтобы лучше ориентироваться в ситуации.

3. Свяжитесь с победителями. Имейте дело только с теми компаниями, которые находятся на верном пути. Теперь, когда вы провели необходимые исследования рынка, выберите 4 - 5 перспективных компаний.

4. Продайте себя в одну из выбранных компаний. Сколько можно ждать, когда гора пойдет к Магомету! Стоит ли тратить время на поиск рекламных объявлений или рассылку резюме по электронной почте? Вы должны сами профессионально оценить себя и тот груз образования, опыта и профессиональной квалификации, которые вы тащили на себе все это время, - и весь этот клад теперь достанется какому-то счастливчику.

5. Встреча с рекрутером. Когда вы наконец предстанете перед рекрутером, сфокусируйте его на своих неоспоримых достоинствах. Расскажите ему: 1) почему именно вы как никто другой подходите этой фирме; 2) как вы чудесно работаете в коллективе. Рекрутеры просто обожают слушать истории про то, как 1) вы узнали о достижениях их компании; 2) как полюбили ее с первого взгляда; 3) какой неоценимый вклад вы можете внести в их общее дело.

6. На практике вносите свой скромный вклад в общее дело. Не надо мыслить пятилетками. Фирме не нужны ваши долгосрочные проекты. На свете и без вас достаточно мечтателей, которые хотят изменить этот мир к лучшему. Разработайте небольшой план по достижению самых первоочередных задач, и босс останется доволен.

7. Будьте всегда готовы. Это самый трудный пункт стратегии Job Jumping, потому что всегда нужно иметь в виду следующую работу. Будьте горячим сторонником теперешнего босса (тем временем никто не мешает вам заняться поиском новой работы).

8. Уходите с достоинством. Это ключевой принцип: уходите, как только вам удастся добиться максимально возможного результата. Не бросайте работу, если дела идут неважно. Увольняйтесь тогда, когда дела идут блестяще, когда вы добились невозможного, когда с огромным отрывом от конкурентов победили на ежегодном конкурсе "Приобретение года". Тогда вы можете заключить еще более выгодный контракт, так сказать, с позиции силы. Помните, что правила могут измениться. Сейчас у вас есть отличный шанс найти новую работу, внести свой вклад в дело разных компаний, оказаться в самой гуще событий и испытать много восхитительных приключений. В конце концов, пусть это будет вашей наградой за долгие годы обучения и тот тяжкий труд, который вы уже каким-то образом успели выполнить.

Планирование карьеры сотрудника начинается с момента его прихода в компанию, процедуры аттестации, оценки его потенциала, процедуры подбора и расстановки кадров. Каков же инструмент управления карьерой сотрудника? Ответ: карьерограмма, т.е. некий перечень профессиональных, должностных позиций сотрудника, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками в компании.

По определению "карьерограмма" - инструмент управления карьерой; графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры [11].

#### 9.4. Кадровый резерв компании

Планированием карьеры сотрудников обычно занимается его непосредственный руководитель, а также сотрудник службы персонала компании. Конечно же, этот процесс невозможен и без личного участия самого сотрудника, тем более что речь идет о планировании именно его будущей судьбы.

Итак, еще одной формой развития персонала компании является формирование кадрового резерва.

В большинстве компаний кадровый резерв, или резерв на выдвижение, или резерв на замещение открывшихся вакантных должностей руководителей компании определяется достаточно формально. Владелец или руководитель компании просто составляет список

"избранных", на его взгляд, достойных лиц: давних друзей, однокашников, родственников, близких сослуживцев и т.п. Однако в последнее время возникает необходимость осознанного и тщательного создания кадрового резерва. Так, например, одна крупная торговая компания при решении кадровых вопросов в г. Москве, а в первую очередь - в ее многочисленных филиалах, столкнулась с необходимостью использования для замещения вакантных руководящих должностей собственных специалистов, прошедших школу торговли в своей компании и, естественно, хорошо знающих ее. В этой компании за многие годы торгового бизнеса сложились традиции и стиль, отличные от многих других компаний похожего профиля. Руководство пришло к пониманию того, что сотрудники, "чувствующие внутреннее дыхание" компании, систему документооборота, товарооборота, служебных взаимоотношений, разбирающиеся в клиентской базе и, главное, в самом товаре, представляют особую исключительную ценность. И поэтому в качестве одной из главных, приоритетных задач перед кадровой службой этой компании однажды встала задача проведения систематизированной работы по максимальному использованию человеческого потенциала компании как на местах в различных городах, где были сосредоточены филиалы этой компании, так и путем перемещения отдельных сотрудников из города в город.

Что же все-таки представляет из себя работа с кадровым резервом? Прежде всего работа с кадровым резервом - это деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления компанией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва [6].

Такая работа обычно включает в себя [9]:

- составление прогноза и плана предполагаемых изменений в руководстве компании;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование списочного состава резерва кадров.

Следующий вполне уместный и естественный вопрос при формировании кадрового резерва: а каковы, собственно, критерии отбора специалистов в резерв?

Вообще говоря, критерии отбора людей в резерв многогранны. Если говорить, например, о создании резерва специалистов на замещение вакантных должностей региональных директоров компании, осуществляющей оптовую торговлю каким-нибудь товаром, то основными факторами при этом будут являться: способность регионального директора обеспечить как минимум в течение двух сезонов, т.е. в течение длительного времени, устойчивые объемы продаж; организаторские способности, т.е. умение не только работать самому, но и организовать вверенный коллектив сотрудников; способность выдерживать как рутинные нагрузки, так и активно действовать в непредвиденных ситуациях; чисто человеческая порядочность, умение держать слово и выполнять взятые обязательства и т.п. Или, если обсуждать позицию генерального директора филиала, то, как представляется, кандидат на такую должность должен кроме всего прочего иметь высшее образование, владеть компьютером, иметь не менее чем трехлетний опыт работы в бизнесе, управленческие навыки руководства крупным подразделением или фирмой оптовой торговли с достаточно большими оборотами, а главное - отменно знать свой регион, так как именно от этого во многом зависит прогнозирование и стабильность продаж [12].

Итак, основные критерии при отборе кандидатов в резерв следующие [9]:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья.

Приведу пример. В торговой компании "Пальмира" в силу тех или иных жизненных и производственных обстоятельств специалисты (а это были в основном региональные директоры, работающие в филиалах этой компании и попадающие в кадровый резерв) иногда назначались на должности либо исполнительного, либо генерального директоров того филиала, где они постоянно работали, и того города, где они постоянно проживали. Однако в компании сложилась традиция перемещения сотрудников и между филиалами, причем как руководителей филиалов, так и некоторых высококлассных специалистов коммерческого звена, входящих в кадровый резерв. Поэтому источниками формирования резерва кадров в компании являлись: квалифицированные дипломированные специалисты, заместители руководителей подразделений, талантливые сотрудники.

В современных компаниях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу кадрового резерва [9]:

1. Отбор кандидатов должен производиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте, обычно, до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование.

2. Решение о включении работников в группы резерва принимаются на специальной комиссии и утверждаются приказом по организации.

3. Для каждого работника (стажера) утверждаются руководители стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки.

4. Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения.

5. Стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального и морального поощрения, предусмотренные для данной должности.

В частности, в компании "Пальмира" предусматривались такие формы поощрения кадрового резерва, как использование повышающего коэффициента к окладу за выслугу лет, оплата разных видов обучения, оплата путевок за границу на отдых с семьей, ежемесячная надбавка за лучшие результаты продаж в предыдущем месяце, оплата стажировок в целях обмена опытом, вынесение благодарности, присвоение звания "Лучший сейлсмен" и пр.

Если вернуться к планированию карьеры, составной частью которой и является создание кадрового резерва, то на нее можно и нужно взглянуть с двух сторон, а именно: со стороны сотрудника и со стороны организации.

Для организации - это кадровая политика, планирование потребности в персонале, оценка личностных и профессиональных данных сотрудников, их социализация, оценка потенциала, внутрифирменное обучение и кадровые программы поддержки персонала.

Для сотрудников - это обучение и переобучение, планирование профессиональной и внутриорганизационной карьеры, выбор между горизонтальным, вертикальным и центрированным развитием в организации, удовлетворение амбиций и потребностей.

Именно на стыке интересов организации и конкретного сотрудника появляется та должность, на которой данный конкретный человек максимально реализует свой профессиональный опыт и личностный потенциал. Поэтому так важно определить и попытаться состыковать возможности и потребности обеих сторон [7].

Кадровый резерв можно подразделять следующим образом [4].

1. По виду деятельности.

Резерв развития - группа специалистов, которые готовятся к работе в рамках новых направлений (разработка новых видов деятельности, производство новых видов продукции, расширение производства). Такие специалисты имеют выбор: профессиональная или управленческая карьера.

Резерв функционирования - сотрудники ориентированы на управленческую карьеру и должны будут в будущем обеспечить эффективную работу предприятия, т.е. прийти на смену уже существующим руководителям в случае их перевода или увольнения по какой-либо причине.

2. По времени назначения.

Активный резерв - кандидаты для выдвижения в настоящее время.

Пассивный резерв - кандидаты для выдвижения в будущем.

И еще несколько слов о роли службы персонала и руководства филиалов в создании кадрового резерва на примере компании "Пальмира". Служба персонала (СП) головного офиса призвана определять круг людей, попадающих по определению в круг кадрового резерва, призвана определять критерии. Необходимо иметь в виду, что критерии, которым следует соответствовать, должны поддерживаться постоянно. Поэтому в задачи СП входит постоянное поддержание резерва в полном соответствии с предъявляемыми требованиями. СП проводит учебу резерва, а также ряд поощрительных мероприятий. Для уточнения списков резерва используются отчетные данные филиалов и проводимые аттестации персонала. Руководители филиалов должны с пониманием относиться к такой работе. Надо понять, что специалисты со временем повышают свою квалификацию настолько, что становятся ценными кадрами не только для самой компании, но и для конкурентов. И поэтому их дальнейшее использование - задача очень важная и экономически ценная. Руководители филиалов, сумевшие подготовить ценных специалистов, в свою очередь, представляют интерес для компании. И тому есть немало примеров. Лучшие из руководителей получали возможность опробовать себя в центральном офисе в Москве и трудиться на благо всей компании.

## 9.5. Технология планирования карьеры

В заключение позвольте сказать еще несколько слов о планировании собственной карьеры, а именно о том, как правильно выбрать себе работу [13].

Хорошее планирование карьеры - это как хорошее планирование бизнеса. Прежде всего вы начинаете с того, что определяете свои цели и задачи. Сначала вы определяете, что вы можете предложить потенциальным работодателям, и круг компаний, которым вы можете быть полезны. Если вы не знаете названия компаний, в которых хотели бы работать, то вам следует определить потенциальные рынки для ваших профессиональных знаний и умений. Исследование ваших

потенциальных потребителей поможет вам больше узнать о потребностях этих компаний, позволит установить те рынки, где вы можете успешно конкурировать. Затем вы оцениваете ваш продукт (себя как профессионала, свои знания и умения, опыт работы и др.), основываясь на анализе рынка. Потом следует разработать стратегию проникновения на рынки, которые вы для себя определили. И в конце концов вы приводите в действие свой план, для осуществления которого требуется, чтобы вы стали заметной фигурой: вам надо осуществлять продажи, вести переговоры и заключать сделки.

Успешное планирование карьеры подразумевает ряд шагов, которые вы последовательно выполняете. Пока вы не определились в своих целях, вы не можете с уверенностью выбрать компании, в которые следует обратиться. До тех пор пока не узнаете потребностей работодателей и то, как вы можете им ответить, вы не сможете с успехом предложить свои услуги. Нельзя вести переговоры об оплате своего труда, пока вы не будете точно знать рыночную стоимость специалистов в этой области; пока не будете точно уверены, в чем сможете успешно конкурировать, в чем заключаются ваши личные преимущества. Итак, планируйте свое будущее, действуя последовательно, логично и обосновано. При этом не старайтесь сразу выполнять два и более пунктов своего плана одновременно. Придерживайтесь должного порядка.

Если вы подходите к процессу планирования карьеры сознательно и серьезно, надо понять, что планирование карьеры:

- это сугубо личное и индивидуальное дело;

- это процесс, который протекает постоянно на протяжении всей жизни: эффективное построение карьеры - это искусство, которое следует развивать и совершенствовать, всегда есть возможность что-либо изменить или исправить;

- требует много времени и усилий;

- требует, чтобы вы хорошо все продумали и записали свои мысли, так как планы и идеи не приобретут ясный облик, пока вы их не зафиксируете на бумаге;

- предполагает общение и взаимодействие с другими людьми (сбор информации, поиск помощи, разговоры с коллегами, общение с рекрутерами, хэдхантерами, мозговой штурм проблемы и т.д.);

- заставляет рисковать и раскрывать свои карты (например, когда вы сообщаете работодателю о своих целях и интересах, не будучи уверенным, что нужно самому работодателю, вы рискуете тем, что вам откажут в месте);

- основывается как на достоверной информации, так и на чувствах (интуиция и дар предвидения - ваши самые лучшие помощники);

- захватывающее и интересное занятие, если подойти к этому с правильной стороны (шанс поучиться, расширить профессиональные и жизненные горизонты, встретить интересных людей).

Теперь прошу - задавайте вопросы.

#### Брифинг 9

Вопрос: Скажите, существуют ли в России центры обучения сотрудников ресторанов? Спасибо.

Ответ: Конечно, да. Вот, например, учебно-консультационный центр, созданный при гостинице "Рэдиссон-Славянская". Этот центр занимается именно обучением сотрудников гостиниц и ресторанов. Он предлагает услуги по совершенствованию качества обслуживания, к примеру, такие как оценка уровня сервиса в гостиницах и ресторанах, разработка стиля обслуживания и правил работы персонала, соответствующих мировым стандартам, обучение этике сервиса, технике продаж и др. Обычно на занятиях ведется видеосъемка с последующим обсуждением и анализом материала.

Кстати, если речь зашла о гостинице "Рэдиссон-Славянская", то отмечу, что в августе 2000 г. представители гостиницы выступали на пленарном заседании секции кадрового клуба, посвященном адаптации и ориентации персонала компании [14]. Позвольте зачитать вам в качестве примера стенограмму некоторых ответов на наиболее интересные вопросы, чрезвычайно актуальные для нашего курса.

"Вопрос: Какова политика компании относительно приема на работу новых сотрудников? Вы ориентируетесь на опытных сотрудников, которые уже работали в других отелях, или предпочитаете выращивать собственные кадры?"

Ответ "Р-С": Конечно, мы выращиваем собственные кадры. Если у нас открывается какая-либо вакансия, в первую очередь мы об этом сообщаем сотрудникам, которые у нас работают и зарекомендовали себя с положительной стороны, а потом уже занимаемся внешним поиском. В Положении о персонале в пункте "Обучение и продвижение по службе" сказано: "При продвижении

по службе отдавать предпочтение отличившимся опытным сотрудникам перед вновь поступающими на работу претендентами... Наши руководители настроены так, что они заботятся о том, чтобы их сотрудники росли по служебной лестнице.

Вопрос: Вы могли бы описать, как начинается первый день работы нового сотрудника?

Ответ "P-C": Наше предприятие существует уже десятый год, и все эти годы первый рабочий день новых сотрудников - четверг. В четверг и пятницу они проходят ориентацию и обучение, в понедельник приступают к своим непосредственным обязанностям... Регулярно проводя ориентацию в течение нескольких лет, мы неизменно наблюдаем одну и ту же картину: в холле ждет совершенно разрозненная группа людей, сидящих, уткнувшись в журналы и газеты, глядя в потолок или по сторонам, но никогда не общающихся между собой. Конечно, они пока не знакомы, но практически каждый из них, заполняя анкету, указал: "Я хочу работать в гостинице, и мне помогут мои коммуникационные навыки и контактность". Впоследствии они действительно оказываются очень общительными людьми, но в первое время, когда нужно завязывать отношения, для большинства людей большим препятствием оказывается некий психологический барьер, для скорейшего преодоления которого необходима ориентация и помощь опытных сотрудников.

Вопрос: Что представляет из себя программа ориентации для новых сотрудников и кем она проводится?

Ответ "P-C": Ориентация - это подробный рассказ о нашей гостинице с показом фотографий и видеофильмов. У нас есть общая ориентация, которую проводит отдел обучения, и профессиональная, непосредственно в подразделении. Сначала мы новых сотрудников в течение двух дней ориентируем на предприятии. Первый день - экскурсия по предприятию, рассказ о структуре, ознакомление с правилами техники безопасности, противопожарной безопасности, изучение положения о персонале и правил трудового распорядка. На второй день - программа по сервису. Как влиться в большой трудовой механизм, не нарушив ритма его работы? Ориентационные программы нужны, чтобы помочь новичкам преодолеть эти трудности. Большая часть ориентации - это изучение положения о персонале, регламентирующего существующие в компании правила. Сотрудники должны их знать и понимать, чтобы в будущем не нарушать. Если следовать всему, что там написано, никаких ошибок, никаких нарушений дисциплины просто быть не может. В конце беседы мы задаем вопросы, чтобы убедиться, что они достаточно хорошо все поняли, и они дают расписку о том, что ознакомились с Положением о персонале и обязуются его выполнять. Конечно, мы заинтересованы не в расписке, а в том, чтобы наши сотрудники следовали всем правилам, разработанным в компании. На ориентации с новыми сотрудниками проводят собеседование инспектор службы безопасности, инспектор по противопожарной охране, инженер по технике безопасности и санитарный врач. Потом мы демонстрируем новым сотрудникам фильм, в котором показывается вся гостиница и рассказывается об услугах, которыми можно воспользоваться. Есть у нас фильмы и о гостиницах, которые есть в сети "Рэдиссон". Затем новые сотрудники смотрят номера, офисы, рестораны, спортклуб и т.п. Им демонстрируют все, что предоставляется нашим гостям. Второй день посвящен программе по сервису. Она называется "Yes, I can" ("Да, я могу!"). Эта программа существует во всех гостиницах сети "Рэдиссон", которых в мире более 350. Во всех этих гостиницах сотрудники изучают данную программу и делают свою работу, произнося девиз "Да, я могу!". Само название несет положительный заряд. Последний вариант этой программы называется "Искреннее гостеприимство". Это довольно большая программа, в основе которой лежат стандарты, которые применяются в обслуживании гостей. Мы смотрим большой фильм, обсуждаем его фрагменты. В фильме приводятся два варианта обслуживания в ресторане. В одном случае гостя обслуживают, как у нас раньше было принято: не замечая клиента, свысока. Во втором случае очень милая девушка с улыбкой рассказывает обо всем, что у них есть в меню. Мы не слышим ни одной фразы, видно только по мимике, насколько она приятна, как она хорошо общается с гостями. Гости, очевидно, отмечают день рождения, мужчина делает своей даме подарок. В первом случае официант делает вид, что он вообще ничего не замечает, для него они - статистические единицы, пришедшие в ресторан поужинать. Во втором случае официантка видит подарок и, видимо, спрашивает: "Вы что-то отмечаете?", затем в конце вечера она приносит кусочек торта с зажженной свечкой даме, у которой день рождения, в качестве подарка от заведения. Вопрос за кадром прост: "Какое обслуживание вам больше понравилось и куда бы вам хотелось прийти еще раз?". И здесь дело даже не в американской и русской культурах, хотя в американской культуре принято, что официант может подойти к каждому столу и принять участие в той беседе, которая ведется за столом. Он может громко разговаривать в зале, там это норма. У нас нормы были всегда совершенно другие. И совершенно нет необходимости переходить на американские



стандарты. И европейцам эти же стандарты, может быть, также неприемлемы, как и нам. Дело в том, что всякий раз надо думать. В сервисе нет правил, которым надо четко следовать, и это понравится всем. В сервисе необходимо индивидуально подходить к каждому гостю. Это правило. Индивидуальный подход - это норма, стандарт клиенториентированного сервиса. А какой именно он будет, надо вычислять в каждом случае.

Вопрос: Есть ли в вашей программе по сервису какие-либо нововведения?

Ответ "Р-С": Нововведение - это наша программа 100%-ной гарантии качества услуг. У нас в отделе регистрации висит плакат, на нем написано: "Мы даем 100%-ную гарантию качества наших услуг. Если вы чем-то недовольны, пожалуйста, скажите нам об этом и мы постараемся исправить ошибку или вы не будете платить". Конечно, у нас бывают ошибки, проблемы, но главное - не бояться стараться о них узнать, стремиться к тому, чтобы ошибки не повторялись. Если какие-то положительные шаги предпринимаются, то гости остаются и становятся более лояльными, чем если бы вообще ничего не произошло. И даже если происходит такое, что приходится вернуть деньги, то это еще одна надежда на то, что гости дадут нам еще один шанс. Некоторые выступают против скидок, подарков, каких-то уступок со стороны фирмы. Но это зависит от категории продаж. Если фирма продает холодильники, то, может быть, она и не заинтересована в постоянных покупателях - не так уж часто мы меняем холодильники. Гостиничный, ресторанный бизнес строится на постоянных, возвращающихся клиентах, поэтому для нас очень важно, чтобы каждый клиент, каждый гость, который хотя бы раз воспользовался нашими услугами, вернулся к нам еще не раз. А если гость уходит недовольный и ничего нам при этом не говорит, то мы теряем постоянного клиента. Вы задумывались хоть раз, сколько постоянный клиент принесет денег в вашу фирму за всю свою жизнь, если он в течение нее будет пользоваться исключительно услугами вашей фирмы. Если ему надо что-то купить, то он идет в ваш магазин, если ему нужно пообедать, он идет в ваш ресторан. Если гость приезжает в г. Москву, то он знает, что в этой гостинице он уже останавливался и там хорошо, другую гостиницу он искать уже не будет. А часто ли у вас такое происходит, что клиент ушел недовольный и не назвал причины своего неудовлетворения? К сожалению, большинство людей жаловаться не любят. Многие уходят недовольными, ничего не говоря.

Вопрос: Отличается ли программа ориентации для сотрудников, которые работают непосредственно с клиентами, и для группы поддержки, т.е. финансовой службы, службы персонала и т.д., или она для всех одинакова?

Ответ "Р-С": Если говорить о первоначальной ориентации "новичков", когда мы водим их по гостинице и только знакомим с предприятием, то программа одинаковая для всех. В дальнейшем, конечно, профессиональные ориентации, например для горничной и официанта, будут разные.

Вопрос: Есть ли какие-то отличия в программах по сервису для сотрудников, работающих непосредственно с гостями, и остальных работников?

Ответ "Р-С": Нет, программы ничем не отличаются, потому что мы говорим, что "если вы не обслуживаете клиентов, ваша работа состоит в том, чтобы обслуживать тех, кто обслуживает наших клиентов". И точно такими же принципами, которые применяются в работе с клиентами, руководствуются и бухгалтерия, и кадровая служба, и все те, кто не работает непосредственно с клиентами.

Вопрос: Что представляет из себя программа профессиональной подготовки для новых сотрудников? Как долго она длится, кем проводится и проходит ли ее каждый новый сотрудник?

Ответ "Р-С": После того как новые сотрудники провели с нами два дня, узнали, как надо работать с клиентами, узнали основы работы, в понедельник начинается профессиональное обучение. Проходит эту программу каждый новый сотрудник, и длится она не менее двух недель. В понедельник новый сотрудник выходит на работу непосредственно в свой отдел. Первые две недели он будет работать под руководством наставника, ментора. Им может быть либо руководитель отдела, либо другой опытный сотрудник. Наставник будет все показывать, рассказывать, направлять. После первых двух недель мы не считаем, что сотрудник уже полностью готов и больше до него никому дела нет. Все равно в каждой смене есть старший смены, который контролирует, поддерживает нового сотрудника. А в принципе руководитель отдела сам решает, когда и какому новому сотруднику можно самостоятельно работать, а кому еще необходима помощь и поддержка. Кроме того, у нас есть учебники по каждой специальности,

в основе их - должностная инструкция. В учебнике подробно описан каждый шаг, каждый этап любого действия.

Вопрос: Кому отчитывается ментор о достижениях нового сотрудника, о том, как он начинает свою работу, адаптируется?

Ответ "Р-С": Ментор отчитывается тому человеку, который его назначил ментором. Им может быть менеджер отдела, заместитель менеджера отдела, который отвечает за работу новых сотрудников, старший смены. Конечно, он интересуется, как продвигаются дела у нового сотрудника, насколько человек уже освоился. Руководитель обязательно сам поинтересуется, даже если у него много дел.

Вопрос: Не могли бы вы рассказать о программах обучения, которые существуют в вашем Центре?

Ответ "Р-С": Для среднего руководящего звена у нас разработан курс "Основы менеджмента". Курс состоит из девяти семинаров. Каждый семинар рассчитан на 3 - 4 часа, а если группа активная, то на 5 - 6 часов. Туда входят программы: "Лидерство", "Совершенствование умения общаться", "Разрешение проблем и конфликтов", "Организация и распределение времени", "Умение руководить", "Основы коммуникаций", "Мотивирование сотрудников и создание команды", "Укомплектование штатов и составление графиков", "Стимулирование и повышение производительности труда". Туда же входит и программа "Проведение ориентации и обучения". В ней рассказывается, как проводить ориентацию для нового сотрудника; как проводить рабочий инструктаж, если вводятся какие-то новшества, для тех сотрудников, которые уже работают; как составлять учебную программу, по которой потом нужно будет проводить обучение; какими материалами можно и следует для этого пользоваться. Менеджмент-курс не обязательно проходить весь, темы в нем построены одна над другой, но не взаимозависимы: например, для того чтобы изучать организацию и распределение времени, не обязательно изучать совершенствование умения общаться или лидерства. У нас два иностранных языка: английский и русский. Английский изучают все сотрудники, это записано в Положении о персонале: "Все сотрудники, работающие на предприятии, имеют право за счет предприятия в рабочее время изучать английский язык". Для этого у нас есть специальные учебные классы, штатные преподаватели, мы создаем группы и обучаем два раза в неделю по полтора часа. Хотя времени немного, но сотрудники учатся с удовольствием. Мы не ограничиваем обучение английскому двумя годами, у нас есть много различных уровней, ведь совершенствованию нет границ. Есть высший уровень, когда обучаемые смотрят фильмы, обсуждают их, и есть курсы для новичков. Если приходят люди, которые уже что-то знают, они проходят тестирование, и мы определяем их в ту группу, которая соответствует их знаниям. Второй язык - русский для иностранных специалистов, работающих в нашей гостинице. У нас интернациональная команда.

Вопрос: За какие проступки с точки зрения качества работы можно уволить сотрудника?

Ответ "Р-С": Конечно, основные проступки у нас четко определены. В Положении о персонале у нас есть статья о том, за какие проступки можно получить дисциплинарные взыскания. Все запреты у нас разумные. Например, за курение или принятие пищи, напитков в неположенное время и неположенном месте можно получить дисциплинарное взыскание. Курение у нас разрешено исключительно в кафетерии, причем там есть зал для курящих, чтобы наши курильщики не мешали всем остальным. Опоздание на работу - общепринятый запрет. Использование служебного телефона тоже запрещено. У нас, например, среди того, что запрещается делать, есть такой пункт: "Запрещается вымогать чаевые". Что значит "вымогать"? Под этим, как правило, понимают рассказы клиенту про "тяжелую жизнь", различные обстоятельства и т.д. Наказывается несоблюдение мер по сохранности имущества, правил техники безопасности, прием личных посетителей в рабочее время. А степень дисциплинарного взыскания определяют уже кадровая служба и юрист.

Вопрос: А если работник приходит в нерабочее время?

Ответ "Р-С": Без причины этого не следует делать. Сотрудники приходят сюда только работать.

Вопрос: Чаще сотрудников увольняете вы или они уходят самостоятельно?

Ответ "Р-С": Если у нас сотрудника увольняют, об этом не сообщают, и на доске объявлений не вывешивается, что такой-то сотрудник уволен за такой-то проступок. Мы считаем, что мы не в праве этого делать.

Вопрос: Каким образом поощряется качественная работа и какие формы поощрения у вас есть?

Ответ "Р-С": У нас есть программа признания трудовых заслуг, введены такие звания, как "Лучший сотрудник месяца", "Лучший сотрудник квартала", "Лучший сотрудник года". Может быть, это и не много, но это очень ценится сотрудниками. Никогда не надо забывать о важности морального поощрения. Простое "спасибо" тоже приятно слышать. На доске объявлений мы вывешиваем информацию обо всем положительном, что у нас происходит: конкурсах, на которых наши сотрудники заняли места или участвовали, соревнованиях, благодарственные письма от наших гостей и пр.

Вопрос: Каковы основные ценности сотрудников компании?

Ответ "Р-С": Недавно у нас проводилось анкетирование. В анкете было очень много вопросов, и все, в основном, по мотивации. На вопрос "Что вас мотивирует в вашей работе?" были даны примерно следующие ответы: "хорошие условия труда", "возможность продвигаться по служебной лестнице", "возможность получать профессиональное образование", "возможность обучаться иностранному языку", "возможность самостоятельно решать какие-то задачи" и "возможность получать высокую зарплату". Кроме того, в нашей программе "Основы менеджмента" есть тема, которая называется "Мотивирование персонала". Очень интересная, злободневная тема. В одном из упражнений учащимся предлагается распределить мотиваторы по степени важности. Выясняется, что всем бы хотелось, чтобы работа нравилась, чтобы она была интересной, чтобы начальник ценил работу и максимально информировал сотрудника обо всем, что происходит на предприятии; хотят, чтобы их мнением интересовались и чтобы руководитель высказывал мнение о том, как они работают, чтобы сотрудники сами могли принимать какое-то участие в решениях, влияющих на их работу; хотят работать там, где есть возможность продвижения, очень ценят то, что у нас проводится обучение, что у нас можно изучать английский язык. Такой вариант ответа, как "высокая зарплата", хотя и входит в пятерку первых мотиваторов, но не попадает на первое место несмотря на то, что существует расхожее мнение, что деньги мотивируют. Как показывают результаты этого упражнения, оно ошибочно. Задайте сотрудникам вопрос: "А вы бы работали лучше, если бы вам платили больше?", то они скажут: "Нет, конечно, я работал бы точно так же", хотя, кто же спорит, приятнее получать больше, чем меньше.

Вопрос: Как вы думаете, почему люди приходят на работу именно в вашу компанию? Какие преимущества работы именно с вами привлекают сотрудников в большей степени?

Ответ "Р-С": Гостиничный бизнес сейчас на "гребне волны". Появилось очень много институтов, академий гостиничного бизнеса. Это очень привлекательная сфера. Мы в ней уже 9 лет. Я думаю, что нас в г. Москве хорошо знают и надеюсь, что знают с лучшей стороны.

Вопрос: Какие методы формирования команды, упрочения корпоративных ценностей используются в вашей компании?

Ответ "Р-С": Все новые сотрудники, которые к нам приходят, отмечают, что климат у нас особый. Мы изначально настраивали всех сотрудников на открытые, добрые отношения. Наверное, так был заложен фундамент, на котором все держится. Трудно сказать, что у нас существуют какие-то специальные методы построения команды. Наверное, все начинается на стадии отбора. Это уже задача кадровой службы - находить таких сотрудников, чтобы они могли влиться в нашу команду.

Вопрос: Проводятся ли у вас корпоративные мероприятия для сплочения команды сотрудников, например выездные мероприятия?

Ответ "Р-С": Выездные мероприятия очень сложно организовать, потому что у нас большой штат сотрудников. Мы работаем круглосуточно, круглогодично и никогда гостиницу не закрываем. У нас бывают вечера, которые мы проводим для сотрудников: Новый год, 8 Марта, а в рождественские каникулы для наших детей мы устраиваем елку. Кроме того, мы отмечаем дни рождения наших сотрудников. В специально отведенном месте нашей доски объявлений кадровая служба помещает список тех, кто отмечает свой день рождения в этом месяце. И всем

"новорожденным" мы дарим коробку конфет и открытку, подписанную руководителем предприятия. Вручает ее начальник отдела от всего предприятия" [14].

Я умышленно предоставил вам возможность ознакомиться с такой длинной цитатой. Прежде всего, простите великодушно. Однако полагаю, более того, - уверен, что выдержки из этой стенограммы весьма и весьма полезны для вас, так как они смогли хоть немного приоткрыть тайну работы одного из самых современных гостиничных комплексов, а кроме того, в очередной раз подкрепить практикой наши теоретические размышления, проводимые на протяжении всех наших встреч".

Вопрос: Я слышал о так называемом качестве трудовой жизни. Некоторые авторы, по-моему Хекман и Саттл, определяют качество трудовой жизни как "ступень, до которой члены компании могут удовлетворить свои личные потребности посредством их работы в этой компании". Не могли бы вы сформулировать, чем характеризуется качество трудовой жизни? Спасибо.

Ответ: Хорошо. Вы правы - это писали Дж. Хекман и Л. Саттл еще в 1977 г. [15]. А что касается качества трудовой жизни, то, как утверждается в монографии М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующими положениями [16]:

- 1) работа должна быть интересной;
- 2) сотрудники должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда;
- 3) рабочая среда должна быть экологически чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью;
- 4) надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость;
- 5) сотрудники должны участвовать в принятии решений, затрагивающих их и их работу;
- 6) должны быть обеспечены гарантии работы и дружеские взаимоотношения с коллегами;
- 7) должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Вопрос: Скажите, а что такое MBA? Спасибо.

Ответ: MBA расшифровывается как магистр делового администрирования (Master of Business Administration). Первые дипломы MBA были присуждены в США еще в далеком 1901 г., а в России появились только в конце 80-х гг. XX в. За рубежом обучение по программе MBA всегда было занятием для избранных, чему способствует высокая - 40 - 95 тыс. долл. - плата за обучение. Поэтому сегодня выпускники западных бизнес-школ составляют элиту международного бизнеса. Программы MBA готовят менеджера широкой и очень высокой квалификации, а аттестат об окончании программы становится лучшей рекомендацией для профессионального продвижения, карьерного роста. В индустриально развитых странах действует несколько сотен программ MBA. Такие программы неравнозначны по качеству, и их деятельность постоянно контролируется независимыми ассоциациями. Так в США, которые считаются общепризнанным лидером по качеству программ MBA, Международная ассоциация по менеджмент-образованию признает из 700 действующих программ MBA не более одной четверти. Высокое качество программы MBA обуславливает их особую сложность, что приводит к сравнительно невысокому числу слушателей, успешно заканчивающих обучение (около 30%) [17].

Вопрос: Скажите, а что такое Тасис? Спасибо.

Ответ: Тасис (Tacis) - это программа, разработанная Европейским союзом для бывших республик Советского Союза, исключая страны Балтии. Основная цель этой программы - содействие развитию гармоничных и прочных экономических и политических связей между ЕС и странами-партнерами, поддержка инициатив стран-партнеров по созданию обществ, основанных на политических свободах и экономическом процветании, причем Тасис добивается этого путем безвозмездного финансирования для оказания поддержки процессу перехода к рыночной экономике и демократическому обществу. Тасис передает know-how, которым располагают государственные и частные организации самого широкого спектра, что позволяет весьма эффективно сочетать западный опыт с профессиональными навыками и знаниями на местах. Кстати, возникла эта программа в декабре 1990 г. на заседании Европейского совета в Риме.

Вопрос: На одном из занятий мы детально и подробно обсуждали миссии различных организаций. Не могли бы вы в качестве примера привести миссию какой-нибудь учебной компании? Спасибо.

Ответ: Хорошо. Вот миссия и ценности компании Tim Training International, которая представляет собой сеть консультационных фирм, основанную в 1973 г. компания "Тим Трейнинг Россия" была основана в 1992 г. Это международная команда тренеров и консультантов, которая способствует развитию человеческого потенциала. Итак, миссия этой компании звучит так: "Мы - тренеры и консультанты "Тим Трейнинг" - убеждены, что занимаемся достойным и благородным делом развития человеческого потенциала. Мы способствуем успеху компаний и личностному росту работающих в них людей путем развития навыков и укрепления знаний. Наша философия оказывает позитивное воздействие на наших партнеров и помогает возникновению более гуманной экономики. Наш принцип: "Экономика для людей".

Мы верим в то, что делаем, и делаем то, во что верим.

Мы верим в целостный подход к человеку, в уникальный талант каждого.

Мы помогаем нашим партнерам находить новые творческие решения.

Мы постоянно работаем над собственным творческим развитием, воплощая в жизнь философию обучающейся организации.

Мы обучаем и поддерживаем людей, привносим во все, что мы делаем, профессионализм, позитивный подход и радость" [18].

Спасибо, на сегодня все.

Приложение 9

### Пункт 9.1. Методика оценки эффективности обучения

#### I. Анкетирование

##### Анкета <46>

<46> Методика разработана автором и его сотрудником Е. Апостоловой для компании "Пальмира".

Ваше мнение поможет нам повысить эффективность занятий и сформировать программу обучения, в полной мере отвечающую вашим потребностям.

Для ответа на каждый вопрос выберите лишь один из предложенных вариантов ответа и зачеркните соответствующий квадрат слева от выбранного вами ответа-утверждения или напишите свой ответ на свободном месте.

Анкета анонимна, результаты опроса будут использоваться в обобщенном виде.

(Весовые множители слева от утверждений предназначены лишь для исследователя, и в анкете для испытуемых они отсутствуют.)

#### 1. Много ли нового для себя вы узнали в ходе занятий?

-2		Ничего нового я не узнал(а)
-1		Многое я знал(а), но на занятиях мои знания были систематизированы
+1		Кое-что я знал(а), но некоторые вопросы были мне незнакомы
+2		Практически вся информация была новой для меня
		Другое (что именно)
0		Затрудняюсь ответить

#### 2. Как вы думаете, будете ли вы применять полученные знания в своей работе?

-2		Думаю, что они мне не пригодятся
-1		Возможно, что-нибудь я смогу использовать в работе
+1		Большая часть из них будет мне полезна
+2		Вся полученная информация мне необходима для работы
		Другое (что именно)
0		Трудно сказать

3. Представьте, пожалуйста, что у вас возникла необходимость привлечь для работы консультанта. Стали бы вы приглашать в качестве такого человека преподавателя, читавшего этот курс?

-2		Нет, он не кажется мне достаточно компетентным человеком
-1		Я обратился(ась) бы к нему только в крайнем случае
+1		Вполне возможно, что я бы пригласил(а) его для такой работы
+2		Обязательно. Думаю, что трудно найти такого квалифицированного специалиста по данным вопросам
		Другое (что именно)
0		Затрудняюсь ответить

4. Была ли у вас возможность вносить изменения в программу занятий, предлагая темы для изучения?

-2		Нашего мнения никто не спрашивал
-1		Преподаватель придерживался программы занятий, но отвечал на наши вопросы
+1		Мы работали по программе, но внесли в нее изменения, предложив интересные для нас темы
+2		Вся программа была сформирована с учетом наших пожеланий и предложений
		Другое (что именно)
0		Затрудняюсь ответить

5. Вам было интересно на занятиях?

-2		Занятия были очень скучными, посещал(а) только по необходимости
-1		Обычно было скучно, только обсуждение некоторых вопросов вызвало интерес
+1		Иногда было скучно, но обычно занятия проходили интересно
+2		Было очень интересно
		Другое (что именно)
0		Затрудняюсь ответить

6. В каких формах обычно проходили занятия?

-2		В форме лекций
-1		В основном читались лекции, но слушатели привлекались к участию в обсуждении некоторых вопросов
+1		Сначала на лекциях начитывался теоретический материал, а закрепление его происходило на практических занятиях и семинарах
+2		Все обучение строилось на основе дискуссий, семинаров, деловых игр
		Другое (что именно)
0		Затрудняюсь ответить

7. Использовались при обучении практические примеры, разбор конкретных ситуаций?

-2		Нет, давалась чистая теория, полностью оторванная от практики
-1		Иногда были попытки приблизить теоретический материал к реальности
+1		Весь теоретический материал обязательно подкреплялся конкретными примерами
+2		Вся работа была построена на основе разбора и изучения реальных ситуаций
		Другое (что именно)
0		Затрудняюсь ответить

8. Насколько понятно преподаватель излагал материал?

-2		Объяснения были непонятны, отсутствовала логика изложения
-1		Создалось впечатление, что преподаватель не всегда может объяснить слушателям суть изучаемого вопроса
+1		Преподаватель хорошо владеет материалом и может ответить на многие вопросы слушателей
+2		Чувствуется, что преподаватель прекрасно разбирается в материале, умеет его преподнести и ответить на все вопросы
		Другое (что именно)
0		Затрудняюсь ответить

9. Ваши замечания и пожелания по содержанию курса:

- а) какие темы, на ваш взгляд, лишние?  
б) какие темы следует добавить или углубить?

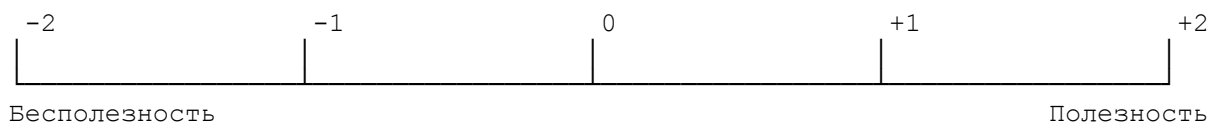
II. Обработка результатов анкетирования

Операциональные понятия	Эмпирические индикаторы	N вопроса анкеты
1	2	3
Шкала N 1 "Полезность занятий"	Оценка новизны информации, полученной на занятиях	Вопрос N 1
	Оценка возможности применения полученных знаний в работе	Вопрос N 2
Шкала N 2 "Наличие деятельностного подхода к обучению"	Применяемые формы обучения	Вопрос N 6
	Использование кейсов при обучении, работа с конкретными примерами	Вопрос N 7
Шкала N 3 "Проявление интереса к занятиям"	Эмоциональная оценка интереса занятий	Вопрос N 5
	Оценка возможности корректировки программы в зависимости от мнений обучающихся	Вопрос N 4
Шкала N 4 "Оценка профессионального потенциала преподавателя"	Желание привлечь преподавателя в качестве консультанта при решении проблем	Вопрос N 3
	Оценка доступности изложения материала	Вопрос N 8
Шкала N 5 "Замечания по содержанию курса"	Темы, которые следует исключить из программы занятий	Вопрос N 9а
	Темы, которые следует включить в программу занятий или углубить	Вопрос N 9б

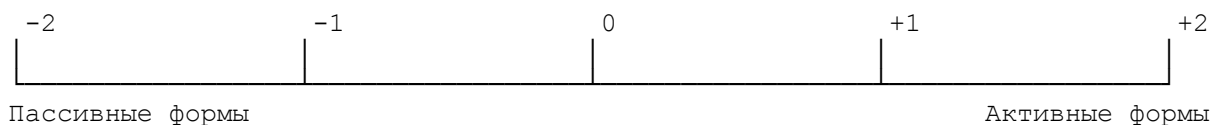
Прежде всего с учетом весовых множителей, соответствующих выбранным ответам, рассчитываются баллы, отданные участником анкетирования каждому из 8-ми значимых вопросов. Затем вычисляется среднее арифметическое значение баллов, набранных всеми участниками анкетирования по каждому из 8-ми предложенных вопросов.

И наконец, вычисляется среднее арифметическое значение по каждой из 4-х значимых шкал, соответствующих определенным эмпирическим индикаторам, используя результаты усреднения по соответствующим вопросам (см. выше).

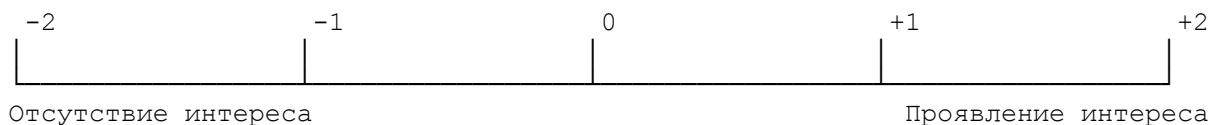
Шкала N 1. Полезность занятий



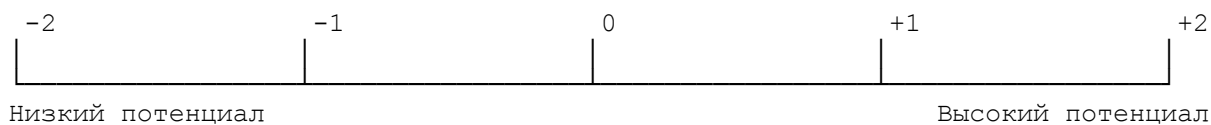
Шкала N 2. Наличие деятельностного подхода к обучению



Шкала N 3. Проявление интереса к занятиям



Шкала N 4. Оценка профессионального потенциала преподавателя



Значения шкал от 1 до 4 отображаются на профиле (диаграмме). Значение шкалы 5 - нет, так как вопрос N 9 - открытый и подлежит только качественной обработке.

### III. Конкретные примеры применения методики

1. Предмет: "Управление персоналом".

Специальность: "Менеджмент"

Курс: 4

Количество студентов: 23

ВУЗ: ИТИГ РГУТиС

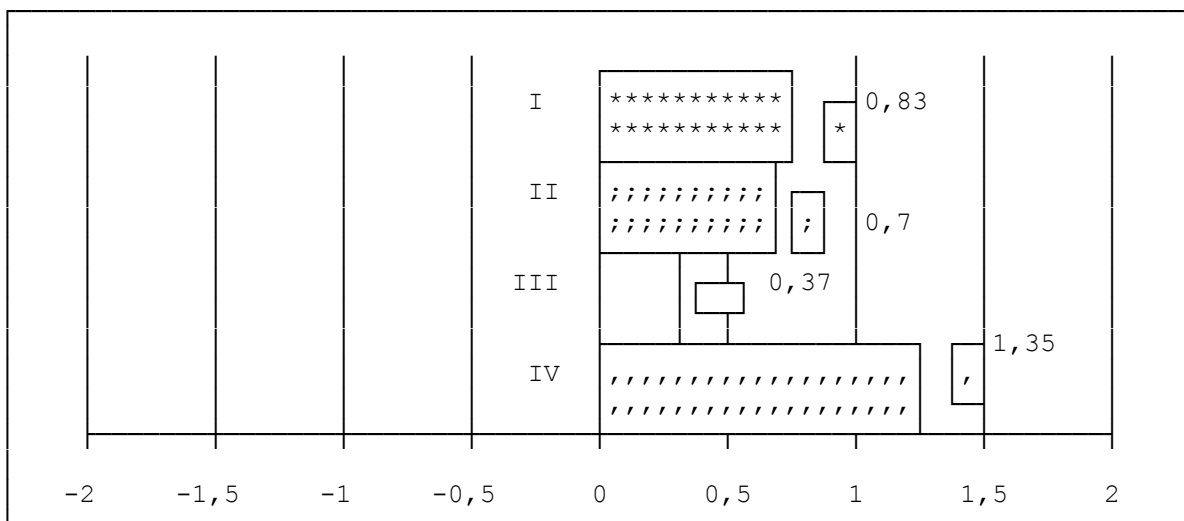
Результаты:

Шкала 1 - 0,83

Шкала 2 - 0,70

Шкала 3 - 0,37

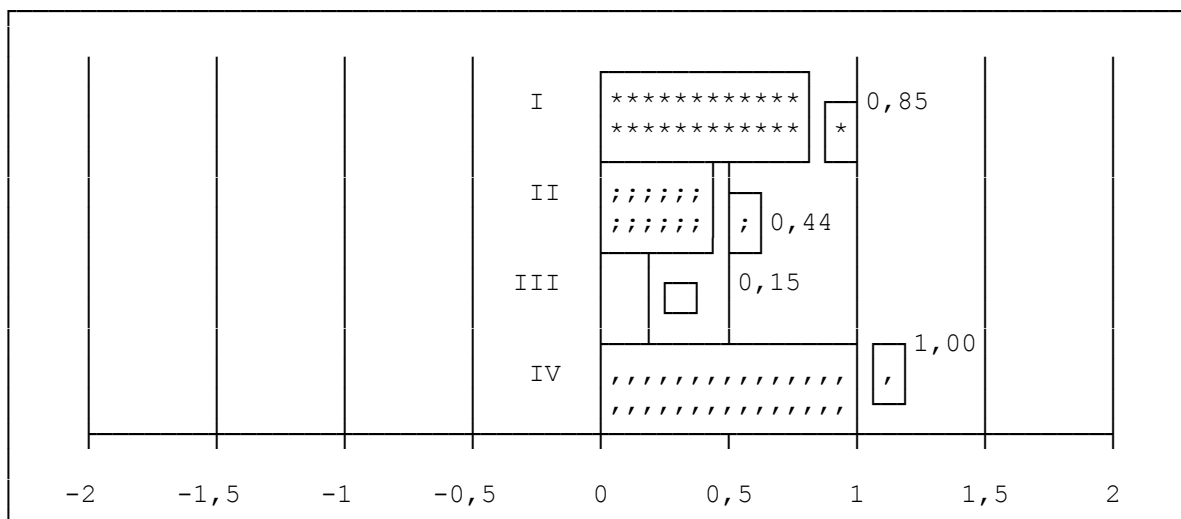
Шкала 4 - 1,35



2. Предмет: "Управление персоналом".



Специальность: "Туризм"  
 Курс: 4  
 Количество студентов: 17  
 ВУЗ: ИГБИТ РУДН  
 Результаты:  
 Шкала 1 - 0,85  
 Шкала 2 - 0,44  
 Шкала 3 - 0,15  
 Шкала 4 - 1,00



#### Пункт 9.2. Положение о резерве выдвижения на руководящие и вышестоящие должности <47>

<47> По материалам компании "Пальмира".

Настоящее положение определяет основные направления формирования резерва выдвижения на руководящие и вышестоящие должности и организации работы с ним.

##### 1. Общие положения

Резерв выдвижения создается для целенаправленной и систематической подготовки высокопрофессиональных кадров. Работа с резервом выдвижения является одной из основных задач руководящего состава подразделений и службы персонала.

В резерв выдвижения могут включаться стремящиеся к профессиональному и служебному росту сотрудники компании, имеющие определенные базовые данные (образование, квалификацию, стаж работы по специальности, профессиональную компетентность, умение работать с подчиненными, организаторские способности, возраст, способность к обучению), необходимые личные качества, положительные аттестационные заключения.

Назначение на руководящую и вышестоящую должность осуществляется, как правило, путем подбора наиболее достойной кандидатуры из числа сотрудников, включенных в резерв выдвижения. Однако включение в резерв выдвижения не является гарантией предоставления кандидатам той или иной должности.

В структуре резерва выдвижения выделяются три уровня:

1-й уровень - резерв руководителей самостоятельных управлений, отделов и генеральных директоров филиалов;

2-й уровень - резерв заместителей руководителей самостоятельных управлений, отделов, групп и исполнительных директоров филиалов - заместителей генеральных директоров филиалов;

3-й уровень - резерв специалистов.

Кандидат в резерв соответствующего уровня на момент рассмотрения должен занимать, как правило, должность, входящую в резерв на один уровень ниже.

##### 2. Формирование резерва выдвижения

Резерв выдвижения формируется на основе изучения, оценки и отбора кандидатов из числа сотрудников компании.

Изучение профессиональных, деловых и личных качеств сотрудников компании осуществляется путем:

анализа итогов деятельности подразделений, возглавляемых кандидатами в резерв выдвижения;

проверки исполнения кандидатами в резерв служебных обязанностей и отдельных заданий;

изучения личных и деловых качеств сотрудника при личном общении с ним, на основе отзывов его руководителей и подчиненных, по результатам психологических и социологических исследований;

анализа документов, содержащихся в личном деле сотрудника, и других материалов, характеризующих его трудовую деятельность, квалификацию, процесс профессионального роста.

Оценка кандидатов в резерв выдвижения производится в ходе аттестации. Ее итоги в виде заполненного листа аттестационной беседы хранятся в личных делах сотрудников.

Отбор кандидатов для включения в резерв выдвижения осуществляется по результатам оценки кандидатов с учетом перспективных потребностей компании в руководителях и специалистах той или иной категории, обеспечения принципа альтернативности замещения руководящих должностей.

Персональный состав резерва выдвижения утверждается генеральным директором компании и оформляется ежегодным приказом.

### 3. Формы и методы работы по подготовке резерва выдвижения

Работа с сотрудниками, включенными в резерв выдвижения, содержит:

планирование профессиональной подготовки сотрудников;

подготовку сотрудников;

контроль за выполнением намеченных мероприятий.

Планирование подготовки начинается с разработки сотрудником при непосредственном участии руководителя подразделения плана карьеры, который утверждается по результатам аттестации.

Служба персонала в контакте с руководителем подразделения на основе плана карьеры разрабатывает индивидуальные планы подготовки сотрудника, зачисленного в резерв выдвижения, где определяет тематику, формы и сроки его подготовки.

Подготовка специалистов и руководителей, зачисленных в резерв выдвижения, должна охватывать все категории персонала, типы подразделений, уровни имеющегося образования и быть ориентирована на перспективы дальнейшего использования персонала. Она должна учитывать возможное изменение целей и задач компании, совершенствование структуры управления и кадрового состава. Рекомендуется готовить руководителей и специалистов к выполнению обязанностей того уровня, на котором они числятся в резерве.

При этом подготовка должна быть направлена на приобретение:

теоретических знаний;

практических навыков.

Теоретические знания приобретаются путем:

самообразования;

участия в тренингах (форма обучения, ориентированная на использование активных методов групповой работы);

учебы на курсах повышения квалификации;

участия в тематических и проблемных семинарах, конференциях, выставках и т.д.;

прохождения стажировки (в том числе за рубежом);

получения профильного высшего образования.

Среди различных методов приобретения практических навыков наиболее эффективными являются:

ротация служебных обязанностей;

расширение работы (горизонтальное);

обогащение работы (вертикальное).

Ротация должностных обязанностей означает, что служащие одного уровня регулярно обмениваются выполняемой работой, что позволяет преодолеть профессиональную узость взглядов и действий, односторонность подхода к анализу и решению должностных и управленческих проблем. К понятию ротация относится и стажировка в должности аналогичного уровня.

Горизонтальное расширение работы - это выполнение сотрудником расширенного круга взаимосвязанных задач одного уровня. Проводится путем включения (постоянного или

временного) в должностные обязанности сотрудника дополнительных обязанностей по решению соответствующих задач.

Обогащение работы - это увеличение объема работы по вертикали, т.е. включение (постоянное или временное) в должностные обязанности сотрудника работ, которые выполняются на более высоком должностном уровне, в том числе связанных с руководством людьми.

Для практического использования перечисленных методов генеральный директор издает письменное распоряжение, в котором определяются:

последовательность и сроки освоения новых должностных обязанностей сотрудником;

наставник от подразделения (руководитель или один из ведущих сотрудников подразделения);

порядок подведения итогов и другие вопросы.

Все мероприятия по подготовке сотрудников, включенных в резерв выдвижения, должны проводиться на добровольной основе с согласия сотрудника и с доведением до него необходимых требований.

Координация и контроль процесса подготовки сотрудников, включенных в резерв выдвижения, осуществляется по результатам выполнения индивидуальных планов подготовки и реализации выводов аттестационных бесед.

#### 4. Функции должностных лиц и подразделений компании

Генеральный директор:

рассматривает и утверждает нормативные документы по аттестации, формированию резерва и персональный состав резерва;

включает сотрудников в резерв выдвижения.

Руководители структурных подразделений:

проводят аттестацию персонала;

рекомендуют для включения в резерв выдвижения своих подчиненных;

разрабатывают индивидуальные планы подготовки сотрудников, зачисленных в резерв, обеспечивают их реализацию;

создают условия для приобретения необходимых практических навыков.

Служба персонала:

обеспечивает методическое сопровождение и контроль за проведением аттестации;

осуществляет методическое сопровождение процесса формирования резерва выдвижения;

планирует и организует работу по определению численного и должностного состава резерва, его формированию и подготовке;

принимает участие в работе по квалификационной оценке сотрудников, выдвигаемых в резерв, путем проведения психологических и социологических исследований в коллективах компании;

разрабатывает и внедряет новые формы и методы работы с резервом выдвижения;

контролирует процесс подготовки сотрудников, включенных в резерв;

оказывает методическую помощь руководителям подразделений в работе с сотрудниками, зачисленными в резерв;

проводит работу по подбору сотрудников на вакантные должности из числа руководителей и специалистов, зачисленных в резерв выдвижения;

организует и обеспечивает процесс подготовки сотрудников, вошедших в резерв, используя при этом возможности различных учебных заведений и центров.

#### Список литературы

1. <http://www.superclub.ru/>; Иванова С. Тренинг - дело нужное и полезное // Столичный кадровый вестник. 2000. N 20 (67).

2. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике: Пер. с нем. Г.А. Рахманина. М.: Международные отношения, 1997. 664 с.

3. <http://www.intel-sintes.ru/>; Магура М. Как повысить отдачу от обучения персонала // Управление персоналом. 2000. N 11 (51).

4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 423 с.

5. <http://www.intel-sintes.ru/>; Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. 1999. N 1.

6. <http://rsuh.hl.ru/>

7. <http://www2.usu.ru/library/>; Петрова Т.А. К вопросу о построении профессиональной карьеры библиотекаря: постановка проблемы // Доклад на III Всероссийской научно-практической конференции.

8. <http://www.intel-sintes.ru/>; Травин В.В., Дятлов В.А. Профессиональный рост и планирование карьеры // Управление персоналом. 1999. N 8.
9. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1999. 512 с.
10. <http://www.nj.ru/>; Miller G. Job Jumping: The new Corporate Ladder.
11. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1999. 296 с.
12. Яськов А.Н. Требуется директор, но не простой // Экономика и жизнь. 1996. N 49.
13. <http://www.e-executive.ru/print/career/>
14. <http://www.hr.inforser.ru/>
15. Hackman J.R., Suttle J.L. Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change. Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1977. 481 p.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
17. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Федосеев В.Н. Проблемы кадрового менеджмента в российской промышленности // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. N 3.
18. <http://www.teamtraining.ru/>

### **День десятый. ТЕМА ЗАНЯТИЯ: МОТИВИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА. РАБОТА "ЗА ПОХЛЕБКУ"? - "МОТИВЫ И НАПЕВЫ"**

План занятия:

- 10.1. Что такое мотивация?
- 10.2. Теории трудовой мотивации.
- 10.3. Основные цели и базовые принципы построения системы стимулирования сотрудников.
- 10.4. Формы стимулирования персонала.
- 10.5. Современные факторы, мотивирующие труд.

На первом занятии мы рассматривали современную систему управления персоналом компании. Если помните, то тогда мы, правда без детального обсуждения, произносили два таинственных слова - "мотивация" и "вознаграждение". Сегодня настало время обсудить эти понятия подробнее. Итак, нынешняя встреча будет посвящена вопросам, связанным с мотивированием персонала компании, мобилизацией его усилий, его потенциала на достижение стоящих перед компанией стратегических целей, достижения в конечном итоге ее миссии.

#### 10.1. Что такое мотивация?

Должен признаться, что ответ на этот вопрос далеко не прост. Это понятие пришло в кадровый бизнес из психологии, причем ряд исследователей полагает, что мотивация эквивалентна причинам поведения людей [1]. В действительности это не совсем так. Причины поведения людей гораздо шире и определяются подчас не только мотивацией. Это во-первых. А во-вторых, мотивация - это скрытый процесс, он невидим, он не наблюдаем: можно видеть лишь результат этого процесса. Какой? Поведение человека. И в этом тоже различие мотивации и причин поведения. Но именно этот результат для нас главный. Он играет первостепенное значение. Помните? Компетенция сотрудника, определяемая в том числе и его мотивацией, ведет к соответствующему поведению, его производственному поведению, а оно, в свою очередь, непосредственно связано с достижением (или нет) целей компании.

Существует огромное число определений мотивации. Например, иногда ее определяют как "структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта" [2] или так: "Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала" [3]. Красиво звучит, не правда ли? Особенно словосочетание "мотивационное ядро". А вот еще одно широко известное в менеджменте определение: "Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации", - как пишут авторы фундаментального труда "Основы менеджмента" Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури [4], им вторят некоторые российские авторы [5].

Короче говоря, совершенно ясно, что очень и очень не просто разобраться в истинном смысле таких определений. Поэтому давайте прежде всего рассмотрим так называемый мотивационный цикл, или мотивационный процесс, а затем логично и последовательно придем к определению самого понятия "мотивация".

А начнем с потребностей человека. Как писал в свое время замечательный психолог Алексей Леонтьев, наш соотечественник, "в своих первичных биологических формах потребность есть состояние организма, выражающее его объективную нужду в дополнении, которое лежит вне его" [6]. Отсюда следует, что главная характеристика потребностей заключается в их предметности. И именно это дополнение, т.е. это что-то, что находится вне нас, вне человека, и является предметом его потребности, будь то вода, пища, друзья или в случае так называемых функциональных потребностей - потребность в движении или, например, в покое после напряженной работы и т.п. Второй характеристикой потребностей является их динамика, т.е. свойство потребностей угасать или развиваться, разгораться с новой силой.

Что же происходит, когда отсутствует предмет потребности? Совершенно очевидно - поиск. И этот процесс можно именовать поисковым поведением. Так, если вы испытываете потребность в статусе, то наверняка будете интенсивно искать новое место работы, которое позволит вам удовлетворить в конечном счете именно эту потребность.

Кстати, в психологии особая роль отводится ситуации именно до первого удовлетворения возникшей потребности. Другими словами, ситуации, когда потребность подчас еще не знает своего предмета. В самом деле, существует ли физиологическая потребность у подростков, например, в курении сигарет "Мальборо" до первой затяжки или потреблении пива "Клинское" до первой кружки? Полагаю, что нет. А когда ребенок, теребя подол бабушкиной или маминой юбки, требует купить шоколадную конфету? Возможно, да. В этом случае он действительно может испытывать потребность в шоколаде. Однако что это? Врожденная "шоколадная" потребность, как пишет Леонтьев? Конечно же, нет. Не сам ли факт именно существования шоколада в этом мире, а также практический опыт его поедания в свое время и создали эту конкретную человеческую потребность у этого конкретного ребенка?

Таким образом, потребность сама по себе как внутреннее условие деятельности человека - это лишь негативное состояние, это состояние нужды, недостатка, "дефицита". Всегда ли? Нет, не всегда. Как замечает, например, Фред Лютенс, "биография человека с сильной потребностью достичь успеха может отражать непрерывную цепь достижений" [7], а не, как мы ожидаем, их нехватку. Ясно, что позитивную, положительную окраску потребность приобретает лишь в результате "встречи с объектом" ее удовлетворения и в первую очередь в результате своего "определения".

И еще одно важное обстоятельство. "Развитие потребностей происходит через развитие их объектов" [6]. В самом деле, скажем, потребность к путешествиям в начале прошлого века удовлетворялась посредством конных экипажей, паровозов и пароходов или, на худой конец, - ядра, на котором небезызвестный барон Мюнхгаузен совершил свое "историческое" путешествие на Луну. А сегодня? С помощью мощных автомобилей, скоростных авиалайнеров, стремительных электропоездов. Наконец, космических кораблей, если вспомнить, скажем, "фантастические" приключения первого космического туриста, нашего современника, американца Дэнниса Тито, посетившего в 2001 г. Международную космическую орбитальную станцию (МКС). Отсюда ясно, что развитие потребностей человека обусловлено развитием производства: "Именно производство, доставляя потребностям предметы, служащие для их удовлетворения, этим и изменяет, и создает новые потребности" [6], - считает Алексей Леонтьев.

Позвольте сделать небольшое лирическое отступление, хотя и относящееся к рассматриваемому вопросу. Летом 2001 г. крупнейшая туристическая компания Японии - Kinki Nippon Tourist (KNT), вторая по величине в стране, - заявила, что космический туризм станет основной движущей силой туристического бизнеса планеты в XXI в. И поэтому KNT решила создать в своих недрах новое подразделение, которое целиком сосредоточится на подготовке будущих космических туров, причем компания будет заниматься сначала более дешевым космическим туризмом - суборбитальными полетами, стоимость которых порядка 100 тыс. долл. США, а в корабле будет всего лишь пять мест. Если же с суборбитальным туризмом дела пойдут хорошо, то KNT планирует пойти дальше и организовывать уже существенно более дорогие, но полноценные орбитальные полеты. Так что впервые в мире японская туристическая фирма уже создала в своей структуре подразделение космического туризма [8]. Фантастика? Нет, теперь - реальность! Справедливости ради должен заметить, что от Японии не отстает и Россия. Сейчас в России также создается многоцветный космический корабль для туристов, рассчитанный, правда, только на трех путешественников. Планируется, что полет на таком корабле будет продолжаться около часа. При этом туристы поднимутся выше стратосферы и будут ощущать невесомость в течение 3 - 5 мин. [8]. А вот еще один пример. После двух лет работы над критериями отбора космических туристов Национальный комитет по авиации и исследованию космического пространства США (NASA - National Aeronautics and Space Administration) утвердил соответствующий кодекс. Согласно этому документу, каждый кандидат будет проверяться на общую пригодность, состояние здоровья, психологическую устойчивость и владение английским языком. Кроме того, агентства-спонсоры будут обязаны проверять биографию кандидатов, оценивать их прошлое и настоящее поведение. Как пишет газета The Washington Post, кандидаты

могут быть дисквалифицированы за недисциплинированное поведение на своей основной работе или во время службы в армии; не полетят в космос преступники, нечестные люди; лица, пользующиеся дурной репутацией; лица, злоупотребляющие алкогольными напитками или наркотиками; члены организаций, деятельность которых может быть оскорбительна для партнеров. Таким образом, этот кодекс позволит России, США, Канаде, Японии и Европейскому космическому агентству подбирать будущих космических гостей МКС [8]. И еще один - последний - весьма впечатляющий, на мой взгляд, пример. Базз Олдрин, второй человек, ступивший в свое время на поверхность Луны, планирует создать цепь космических отелей, курсирующих между Землей и Марсом. В течение 20 лет три специальных космических корабля, перевозящие по 50 пассажиров за один рейс, наладят постоянное транспортное сообщение между двумя планетами и доставят необходимые материалы для основания и жизни марсианской колонии или организации первичных туров. Орбиты будут подобраны таким образом, чтобы они пересекались с естественными орбитами Марса и Земли и любой турист мог при помощи "космического такси" курсировать между орбитальным кораблем и планетами. Согласно этому грандиозному проекту, первый орбитальный корабль должен быть запущен... уже в 2018 г. [8]. Внушает?! Кстати, 2018 г. выбран не случайно: именно в этом году, а точнее 16 октября 2018 г., Марс и Земля окажутся в наиболее выгодном положении для перелета.

Сегодня давайте вернемся все же к потребностям. Итак, потребности принято делить прежде всего на первичные, т.е. на физиологические, биологические или врожденные. При этом врожденность и физиологичность - необходимые характеристики принадлежности потребностей именно к этой группе. Поэтому к первичным потребностям относятся голод, жажда, секс, потребность дышать, спать, стремление избежать боль, материнский инстинкт и пр. Кроме того, обычно рассматриваются также и психологические потребности, и именно их называют вторичными. При этом отличительная характеристика таких потребностей - приобретенность. К вторичным потребностям относится, например, потребность в успехе, признании, власти, достижениях, статусе, безопасности, принадлежности к некоторой группе и др.

Естественно, что наличие потребностей у человека является необходимой предпосылкой его деятельности, в конечном счете его поведения, его действий. Однако потребность сама по себе еще не способна придать деятельности определенную направленность [6]. Предположим, что у человека возникает потребность в художественном творчестве. Можно ли сказать, что предпримет человек для удовлетворения этой потребности? Пойдет ли он на выставку в картинную галерею? Или включит телевизор, или найдет соответствующий сайт в Интернете? Или возьмет холст, палитру и кисти? А может быть, всю свою жизнь, как Маугли, он прожил там, где слыхом не слыхивали о живописи как о понятии вообще. Тогда как? Очевидно, что никакой направленной деятельности по удовлетворению потребности в художественном творчестве при этом не возникнет, просто не может возникнуть. А ведь вас как будущих руководителей компаний прежде всего интересует то, что является побудителем именно направленной деятельности ваших сотрудников. За потребностью следует побуждение, или, как часто говорят, мотив.

Именно предмет потребности - материальный или идеальный, чувственно воспринимаемый или данный только в мысленном представлении, - называется мотивом деятельности и несет в себе действительную содержательную характеристику потребностей. Поэтому о потребностях нельзя сказать иначе, как на языке мотивов, и, соответственно, анализ потребностей трансформируется в следующий этап - анализ побуждений или мотивов [6].

Мотивы (от лат. *moveo* - двигаю) обычно подразделяются на ведущие, смыслообразующие и дополнительные мотивы-стимулы. Следует заметить, что деятельность человека является полимотивированной, она подчас подчинена не одному, а нескольким мотивам [9].

Следующий вопрос: различие мотивов и целей.

Осуществляя деятельность или демонстрируя определенное производственное поведение, побуждаемое и направляемое мотивом, сотрудник ставит перед собой цели, которые ведут к удовлетворению возникшей потребности, получившей предметное содержание в мотиве данной деятельности. Поэтому мотивы либо побуждают сотрудника к действию и, соответственно, достижению целей и получению вознаграждения, либо к целеобразованию. Если же деятельность сотрудника или целеобразование в конкретных обстоятельствах невозможны, то соответствующий мотив остается лишь потенциальным, он остается в форме готовности, в форме установки [6].

Таким образом, ясно, что мотивы побуждают к достижению целей.

Итак, мотивационный цикл, или мотивация деятельности человека, представляет из себя весьма сложный процесс: от возникновения потребности через ее "опредмечивание" и действие к достижению цели, удовлетворению потребности (рис. 10.1).

#### Мотивационный цикл



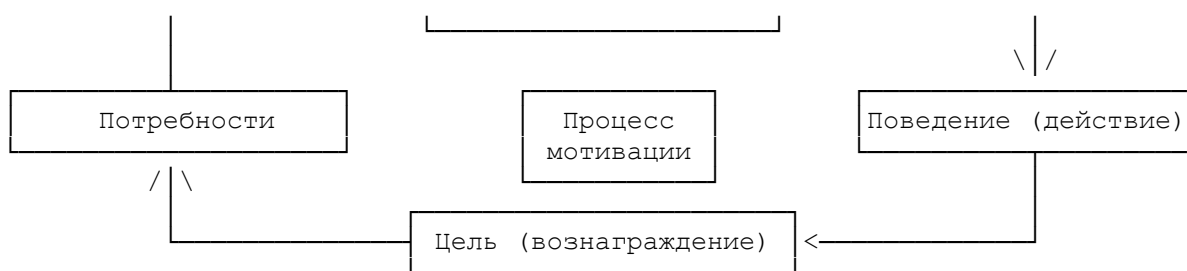


Рис. 10.1

Исходя из рассмотренного нами мотивационного цикла давайте будем считать, что мотивация - это процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая создает побуждение или мотив, активизирующий поведение или действие, направленное на достижение цели или вознаграждения, удовлетворяющее в итоге возникшую потребность.

И в заключение этого раздела еще одно замечание. При классификации потребностей иногда выделяют еще и общие потребности. Так, в частности, поступает Фред Лютенс [7]. При этом, как и в случае первичных потребностей, врожденность является необходимой характеристикой принадлежности потребностей именно к этой группе, а вот физиологичность - уже нет. К этим общим потребностям относятся любопытство, желание манипулировать, действовать, потребность привязанности (любви). Кстати, общие потребности иногда еще называют стимулирующими [10].

## 10.2. Теории трудовой мотивации

Что же все-таки побуждает человека к труду? Этот ключевой вопрос волнует каждого менеджера, руководителя и владельца компаний. Пожалуй, на него сегодня все еще нет однозначного ответа: существует огромное число подходов, взглядов, теорий. Большинство из них подробно и обстоятельно описаны в многочисленных книгах и учебниках [11 - 16]. Однако для полноты изложения я позволю кратко напомнить вам наиболее популярные из них [17] (табл. 10.1).

Таблица 10.1

### Характеристика теорий трудовой мотивации

Название теории, авторы	Основная концепция
1	2
1. Классическая теория научного менеджмента (Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет, Гарри Грантт и др.)	Сотрудники компании в значительной степени заинтересованы в труде, если их материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда. Финансовое стимулирование - единственная основа высоких производственных показателей
2. Теория X и Y. (Дуглас МакГрегор) [18]	Некоторые сотрудники не любят работать "от рождения" и поэтому они могут хорошо работать только под постоянным наблюдением, только под принуждением (теория X). Другие - сами мотивируют для себя потребность трудиться и находят внутреннее удовлетворение в труде, правда, если для этого созданы необходимые условия (теория Y)
3. Теория Z (Уильям Оучи)	Забота о каждом сотруднике организации, о качестве трудовой жизни, привлечение сотрудников к групповому принятию решений - вот предпосылки раскрытия их потенциала
4. Теория человеческих отношений (Ф. Дж. Ретлисбергер, Элтон Мэйо, Ренсис Лайкерт) [4, 19]	Ключевым фактором мотивации является руководитель. Именно руководитель должен дать почувствовать сотруднику, что он является членом коллектива и занимает в нем важное место. При этом исповедуется демократический стиль руководства

<p>5. Теория иерархии потребностей (Абрахам Х. Маслоу) [20]</p>	<p>В иерархии потребностей выделяются пять уровней:  1) физиологические потребности; 2) потребность в безопасности (как физической, так и экономической); 3) потребность в любви, принадлежности (социальные потребности); 4) потребность в уважении, признании; 5) потребность в самовыражении. Если удовлетворены потребности низших уровней, то для мотивации сотрудника к труду надо активизировать следующий более высокий уровень потребностей</p>
<p>6. Фактор "2" (Фредерик Герцберг) [21]</p>	<p>В двухфакторной модели трудовой мотивации выделяются две большие категории: гигиенические факторы и мотиваторы. Гигиенические факторы, факторы поддержки (политика компании и управление, условия труда, зарплата, межличностные отношения с руководителем, степень непосредственного контроля за работой) носят превентивный характер и могут вызывать у сотрудника чувство неудовлетворенности, но они не являются мотивирующими факторами. К последним (мотиваторам) относятся потребности более высокого порядка, такие как производственные достижения, общественное признание, работа сама по себе, ответственность и возможность карьерного роста. Задача менеджмента - устранение раздражителей (удовлетворение базовых потребностей) и использование мотиваторов (удовлетворение высших потребностей)</p>
<p>7. Теория заученных потребностей (Дэвид МакКлелланд) [22]</p>	<p>Выделяются три доминирующие потребности:  1) причастности (аффиляция), 2) власти и 3) успеха. Путем установления порядка вознаграждения (признание, продвижение по служебной лестнице, достижение определенного общественного положения и т.п.) и усиления ожидания, что вознаграждение будет результатом лучшего поведения или работы, можно усилить мотивацию более производительной и качественной работы</p>
<p>8. Теория ERG (Клейтон Альдерфер) [23]</p>	<p>Выделяются три группы потребностей: 1) потребности существования (выживание, физическое благополучие, оплата труда) - Existence Needs; 2) потребности в связях (межличностные связи, установление контактов, уважение, оценка личности) - Relatedness Needs; 3) потребности в росте (внутреннее стремление к развитию творческого потенциала, к самореализации) - Growth Needs. ERG-теория отвергает жесткую иерархию</p>
<p>9. Теория установки целей (Эдвин А. Локе)</p>	<p>Сознательные потребности сотрудника определяют его действия. Цель будет воздействовать на прилагаемые усилия и влиять на выбор поведения</p>
<p>10. Теория изменения поведения, теория подкрепления (Беррес Фредерик Скиннер)</p>	<p>Поведение может быть управляемо, уточнено и изменено благодаря определенным изменениям в системе поощрений и наказаний</p>



<p>11. Теория предпочтений, ожиданий VIE (Виктор Врум) [24]</p>	<p>Мотивация поведения сотрудника определяется тремя факторами: 1) силой уверенности в том, что конкретные действия приведут к конкретному результату; 2) силой уверенности в том, что конкретный результат приведет к конкретному вознаграждению; 3) привлекательностью или приемлемостью вознаграждения. Сила мотивации есть функция от суммы валентностей результатов (включая инструментальность), умноженных на ожидание, причем валентность (<math>V</math> - Valence) - это устойчивость предпочтений сотрудника относительно конкретного результата (<math>V = +1, 0, -1</math>); инструментальность или значимость (<math>I</math> - Instrumentality) - это эталон субъективной оценки сотрудника, а именно: ведет ли исходное действие или нет к достижению поставленной цели (<math>-1 &lt; I &lt; +1</math>); ожидание (<math>E</math> - Expectancy) - это вероятность достижения определенного результата (<math>0 &lt; E &lt; 1</math>)</p>
<p>12. Теория справедливости, равенства или беспристрастности (Дж. Стейси Адамс) [25]</p>	<p>Основным источником трудовой мотивации является беспристрастность или справедливость, которую сотрудник ожидает встретить в трудовом коллективе. Если отношение отдачи - "выхода", которую получает сотрудник (вознаграждения), к его вкладу - "входу" в выполнение работы оказывается не равным, с его точки зрения, аналогичным соотношениям у других сотрудников, то это есть признак несправедливости и, соответственно, предпосылка возникновения психологического напряжения. В соответствии с этой теорией адекватность вознаграждения оценивается по соотношению "входа" и "выхода"</p>
<p>13. Комплексная процессуальная теория мотивации (Лайман Портер, Эдвард Лоулер) [26]</p>	<p>Теория включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. Базируется на пяти переменных величинах: 1) затраченные усилия; 2) восприятие, ожидание; 3) полученные результаты; 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения. Основной вывод: результативный труд ведет к удовлетворению</p>
<p>14. Теория "математического" ожидания (Джон Аткинсон, Н. Физер) [11]</p>	<p>Мотивация сотрудника к реализации определенной задачи есть функция, составляющими которой являются сила мотива производительного труда, субъективная вероятность (ожидание) успеха и привлекательность задачи (валентность)</p>
<p>15. Теория атрибуции (Фриц Хайдер) [7, 27, 28]</p>	<p>Внутренние силы (т.е. личные качества, такие как способности, усилия, утомляемость) и внешние силы (свойства окружающей среды), дополняя друг друга, определяют поведение сотрудника. Теория атрибуции - это теория о том, как люди объясняют поведение других: приписывают ли они причину действий внутренним диспозициям человека (чертам характера, мотивам и установкам) или внешним ситуациям</p>
<p>16. Теория контроля [7, 29]</p>	<p>Теория связана с ощущениями сотрудника, а именно: насколько он контролирует свою производственную деятельность. Считается, что осознанный контроль влияет на удовлетворенность трудом и прогулы</p>
<p>17. Теория представительства [7, 30]</p>	<p>Ключевым моментом теории является то, что интересы владельцев компании и ее сотрудников могут различаться, причем это расхождение можно уменьшить посредством установления соответствующих вознаграждений</p>

18. Теория Джона П. Кэмпбелла, Марвина Д. Даннетта, Эдварда Е. Лоулера и Карла Е. Уэйка-младшего	Мотивирующее воздействие на людей оказывает определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают их к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при подобных обстоятельствах [31]
19. Теория Герберта Кауфмана	Организационная и профессиональная специализация могут развивать в сотрудниках желание и возможность соответствовать целям компании [31]
20. Теория Роберта Престаса	Предложена тройная классификация моделей организационного приспособления: "продвигающиеся вверх" - те, кто понимает и принимает все ценности организации; "индифферентные" - те, кто отвергает такие ценности и находит личное удовлетворение вне работы; и "амбивалентные" - те, кто хочет пользоваться благами жизни организации, но не отвечает ее требованиям [31]
21. Теория В. Зигерта и Л. Ланга	Критерий оптимальности мотивации и поощрений - в обеспечении взаимной удовлетворенности организации (руководства) и индивидуума. При этом акцентируется внимание на эмоциональной стороне производственных проблем [31]
22. Теория Арнольда	Результативность мотивации определяется направлением и качеством усилий, а не суммированием их. Продуктивность мотивации усиливается энергией целенаправленности поведения, продвижением личности к эффективным для организации поступкам [31]
23. Концепция редизайна труда (Хакман и Грег Олдхэм) [32]	Мотивированность работой следует измерять посредством следующих пяти характеристик: 1) разнообразие работы; 2) законченность работы; 3) значимость работы; 4) автономность в работе и 5) обратная связь (возможность оценки результатов собственных усилий) [33]
24. Теория Т. Стюарта	Новейшая тенденция в мотивации сотрудников заключается в разработке комплексных мотивационных программ. При этом сотрудники компании получают в свои руки четыре символа освобождения: информацию, знания, власть и вознаграждение [31]

Некоторые из перечисленных теорий трудовой мотивации можно отнести к содержательным, а некоторые - к процессуальным. В содержательных теориях главное внимание уделяется содержанию потребностей, т.е. описанию и объяснению того, какие потребности формируют те или иные поведенческие установки сотрудников. В процессуальных же теориях во главу угла ставится вопрос о том, как создаются, поддерживаются и исчезают поведенческие установки на труд. Например, к содержательным теориям обычно относят теории с 5-й по 8-ю, а к процессуальным - с 11-й по 13-ю.

Должен заметить, что упомянутые мной (далеко не все) теории мотивации в основном не противоречат, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность, нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы. Как мне уже неоднократно приходилось говорить на наших занятиях:

сила успешного менеджера - в многообразии, в умении использовать различные подходы и теории, в частности, для мобилизации творческого потенциала сотрудников с целью достижения миссии компании.

### 10.3. Основные цели и базовые принципы построения системы стимулирования сотрудников

Мы только что рассмотрели различные теории мотивации. Перейдем теперь к практическим вопросам. Вот, к примеру, типичные проблемы, возникающие в компаниях и связанные в той или иной мере с низкой мотивацией персонала [34]:

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность в коллективе компании; низкий уровень исполнительской дисциплины, халатное отношение к труду;
- некачественный труд, большой процент брака; слабая связь результатов труда исполнителей и их вознаграждения;
- отсутствие условий для самореализации сотрудников, развития их потенциала;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень межличностных коммуникаций; сбои в производственном процессе; проблемы при создании согласованной команды; слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- противоречия в отношениях между руководителем и сотрудниками;
- низкий профессиональный уровень персонала; безынициативность сотрудников;
- негативная оценка персоналом деятельности руководства компании;
- неудовлетворительный морально-психологический климат; недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва; неразвитость социально-культурной и бытовой сферы деятельности компании;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;
- несоответствие между реальным поведением исполнителя и поведением, ожидаемым от него руководителем, и многие-многие другие.

Как же решить эти проблемы? Как же все-таки побудить персонал компании работать вообще и работать эффективнее, в частности? Достаточно ли просто выплачивать сотрудникам заработную плату и обеспечивать их путевками в дома отдыха или же нет?

Прежде чем двинуться дальше, попытайтесь ответить на эти вопросы, хочу сделать весьма важное замечание. Многие существующие программы стимулирования труда постепенно перестают удовлетворять руководство компаний. Они просто неэффективны. И их низкая эффективность определяется следующими основными причинами [35].

1. Неадекватные критерии оценки трудовой деятельности персонала компании. Многие существующие программы оценивают самих сотрудников, а не результаты их работы, и, что особенно важно, не связаны с бизнес-целями всей компании.

2. Секретность оплаты. Сотрудники компании должны принимать на веру, что и они, и их коллеги вознаграждаются на основе результатов их труда. Однако из-за того что информация по окладам и часовым тарифным ставкам часто является конфиденциальной, практически никто не знает, соблюдена ли справедливость при действующей в компании системе оплаты труда.

3. Плохое внедрение. Темпы роста заработной платы обычно связываются со стоимостью жизни. Разница между темпами роста заработной платы хороших работников и средних работников в большинстве случаев совершенно недостаточна для того, чтобы существенно влиять на морально-психологический климат в коллективе и мотивацию персонала.

Более того, во многих компаниях независимо от того, что происходит с их доходами, подчас затраты на оплату труда неумолимо растут и растут, причем с заранее прогнозируемым интервалом, а вот когда уже невозможно поддерживать конкурентный уровень себестоимости выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в таких компаниях начинается сокращение персонала, что, конечно же, не может радовать и удовлетворять сотрудников и естественным образом ведет к подрыву их лояльности, создает нездоровую атмосферу всеобщего недоверия со всеми выше перечисленными негативными последствиями и проблемами.

Однако давайте все же возвратимся к поставленным вопросам. Для ответа на эти и другие подобные вопросы мы сегодня рассмотрим основные элементы системы стимулирования персонала, но прежде всего сформулируем основные цели такой системы:

- 1) привлечение новых работников высокой квалификации;
- 2) закрепление и сохранение на работе высококвалифицированных специалистов;
- 3) минимизация текучести кадров и стабилизация трудового коллектива;
- 4) поддержание и развитие у сотрудников стремления к повышению профессиональных знаний и навыков, развитие разумной инициативы и творчества;
- 5) создание и поддержание корпоративной культуры.

Наряду с этим давайте также сформулируем базовые принципы построения системы стимулирования персонала, а именно:

1) индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности, стажа работы, квалификации, результатов труда, соблюдения исполнительской и трудовой дисциплины, выводов по оценке (аттестации) и т.п. Кстати, преуспевающий менеджер должен всегда помнить, что "ничто не может быть столь же несправедливым, как одинаковое поощрение неодинаковых работников" [36];

- 2) сильная социальная политика как основа сплоченного, четко работающего коллектива;
- 3) поддержание имиджа компании как одной из ведущих на рынке;
- 4) разумное соотношение затрат на оплату труда персонала с валовым доходом компании;

5) регулярный дифференцированный пересмотр оплаты труда персонала в зависимости от уровня инфляции и уровня оплаты труда сотрудников в конкурирующих компаниях и в целом по стране;

6) гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения за счет активного использования переменной (премиальной) составляющей;

7) анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики компании в области управления персоналом, корпоративных целей или в соответствии с изменяющимися внешними условиями.

Система стимулирования персонала современной компании имеет весьма сложные формы. Однако как же все-таки руководителю избежать возникновения уже перечисленных нами серьезных проблем? Где же выход? Как провозглашает президент Rayter Inc. Грегори Райтер, "выход - в создании системы вознаграждений по результатам труда и рассмотрении этой системы как инвестиции, требующей оптимизации ее стоимости для достижения конкурентного преимущества" [37]. Прекрасные слова! Помните, на одном из прошлых занятий, когда мы говорили об аттестации персонала, мы уже обсуждали тезис о том, что кадры - часть инвестиционного процесса компаний. Вот и еще одно упоминание и развитие этого тезиса.

Наконец, надеюсь, вы понимаете, что мы не случайно обсудили сегодня разнообразные теории трудовой мотивации. Эти теории и, в частности, теория А. Маслоу, дают в принципе понимание того, что же нужно делать руководителю компании для мотивации персонала, причем не теоретически, а именно практически. В табл. 10.2 представлен один из примеров мотивационной программы [38].

Таблица 10.2

Мотивационная программа

Уровень потребности	Что хочет получить работник	Что может сделать организация для насыщения потребностей
Физиологические потребности	Пища, вода, воздух, нормальная температура и т.д.	Своевременная выплата заработной платы, позволяющей работнику вести достойный образ жизни. Меры по поддержанию микроклимата помещения, организация пространства для приема пищи, организация питьевого режима
Потребность в безопасности и защите	Безопасность, защищенность, стабильность	Охраняемый гардероб, условия для хранения и учета материальных ценностей, внутренняя охрана предприятия, наличие сигнализации, трудовой договор бессрочный или на длительный срок, социальные гарантии и выплаты, необходимые вакцинации и т.п.
Потребность в принадлежности и любви	Принадлежность к группе, привязанность, взаимодействие	Открытое общение как на вертикальном, так и на горизонтальном уровне: совещания с подчиненными, совместное выполнение производственных задач, культивирование командного духа, поддержка позитивных неформальных взаимоотношений (совместный отдых, развлекательные мероприятия, занятия спортом и т.д.)

Потребность в самоуважении	Самооценка, самоуважение, престиж, статус, ответственность	Обеспечение обратной связи, привлечение к решению проблем организации и обсуждению политики компании (ценообразование, обслуживание клиентов, оформление витрин). Делегирование отдельных прав: применение скидки, создание условий для карьерного роста по вертикали и т.д.
Потребность в актуализации, самовыражении	Успех, творчество	Создание ситуации успеха, обеспечение возможности для полного использования потенциала в обучении, работе, развитии. Поощрение творческих проявлений и подходов в обслуживании клиентов и т.д.

Потребность в актуализации, самовыражении  
Успех, творчество  
Создание ситуации успеха, обеспечение возможности для полного использования потенциала в обучении, работе, развитии. Поощрение творческих проявлений и подходов в обслуживании клиентов и т.д.

#### 10.4. Формы стимулирования персонала

##### 10.4.1. Заработная плата

Реальная заработная плата сотрудников обычно состоит из двух частей:

постоянная (основная) часть заработной платы, включающая в себя оклад по занимаемой должности (или сдельную, или повременную оплату). При этом каждый принятый на работу сотрудник имеет гарантированный минимум ежемесячной заработной платы, выраженный размером этой "постоянной" части;

переменная (премиальная) часть заработной платы, включающая в себя различные виды премий, различные фиксированные надбавки к должностному окладу и некоторые социальные выплаты. Скажем, доплаты за вредные условия труда, за работу в ночное время и выходные, праздничные дни, сверхурочную работу и т.п. Эта часть должна быть достаточно весомой в общем объеме заработной платы, так как именно она используется для стимулирования трудовой деятельности сотрудников.

Должностной оклад (система базовых выплат). Под базовой заработной платой или базовыми выплатами понимается месячная или полумесячная, а в США и Западной Европе еще и недельная, выплата должностного оклада или часовой тарифной ставки сотрудникам компании за выполнение своей работы. По сути, базовая заработная плата выражает саму ценность работы, выполняемой сотрудником, и трансформирует эту ценность в денежный эквивалент, который одновременно должен быть справедливым и конкурентоспособным [37].

Построение системы базовых выплат состоит из трех этапов:

- 1) анализ работ (должностей);
- 2) написание должностных инструкций;
- 3) оценка (ранжирование) работ (должностей).

На прошлых занятиях мы уже обсуждали первые два этапа. Поэтому сегодня подчеркнем лишь следующее: смысл построения системы базовых выплат заключается в определении, анализе и оценке вклада каждой работы, каждой должности в достижение целей компании. Именно тогда вы как руководители компании сможете осознанно и реалистично оценить работу или должность и, следовательно, установить для нее базовую оплату. Причем, подчеркиваю, при этом оцениваются не сотрудники компании, - для этого существуют многообразные системы аттестации персонала, которые мы также уже обсуждали, - а сама работа. Оценивается значимость работ, которые выполняют настоящие или будут выполнять будущие сотрудники компании. Как это сделать? Например, можно воспользоваться методом упорядочивания, а именно: основываясь на мнении руководителя подразделения, можно проранжировать должности возглавляемого им подразделения и установить их иерархию. Или, например, воспользоваться методом рыночного ценообразования, когда рыночная цена конкретной должности становится серединойвилки должностного оклада (или часовой тарифной ставки) по данной должности [39]. Замечу, что перечисленные методы относятся к так называемому интегрированному подходу оценки работ или должностей. Однако существует еще и другой подход - факторный, суть которого заключается в том, что отбирается несколько факторов, которые сама компания считает важными составляющими, присутствующими во всех работах, во всех должностях внутри организации, а

затем каждая работа сравнивается по этим факторам в зависимости от количества, например, набранных экспертных очков.

Итак, целью оценки работ или должностей является объективное упорядочивание, т.е. ранжирование последних в связи со ставками оплаты труда с учетом рыночной ситуации [35].

Давайте теперь остановимся на практической разработке структуры должностных окладов. Вот элементы, которые при этом следует учитывать.

Элемент 1. Определение количества категорий окладов. Когда мы говорим о категориях должностных окладов, то имеем в виду должности типа менеджер 1-й, 2-й или 3-й категории, специалист 5-й, 6-й или "n-й категории и т.д., и т.п. При этом количество категорий одинакового типа должностей в компании может свидетельствовать о степени относительной справедливости в оплате труда. Так, если в компании установлено достаточно много категорий, то небольшие различия в содержании работ между категориями могут привести к значительному различию в оплате труда, и наоборот - если установлено достаточно мало категорий, то должности с различным уровнем ответственности могут оплачиваться почти одинаково.

Элемент 2. Разница между категориями, или диапазон вилки (от минимума к максимуму). Мы уже упомянули о том, что середина вилки должностного оклада может определяться на основе рыночных условий посредством анализа должностных окладов, скажем, конкурирующих компаний. При этом, используя, в частности, статистический подход, можно получить величины минимального и максимального значения оклада для данной категории. Можно воспользоваться также и данными практического опыта, а именно тем, что разброс должностного оклада  $SP$  (вилка, спрэд) для руководителей компаний обычно составляет порядка 60 - 75%, для специалистов - 50 - 60%, для технического персонала - 35 - 50%, и вычислить минимальное значение вилки должностного оклада  $ZP_{min}$

по формуле:

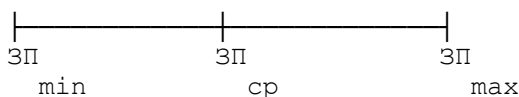
$$ZP_{min} = ZP_{cp} / [1 + (SP / 100\%) / 2],$$

а максимальное  $ZP_{max}$  - по формуле

$$ZP_{max} = ZP_{min} \times [1 + (SP / 100\%)],$$

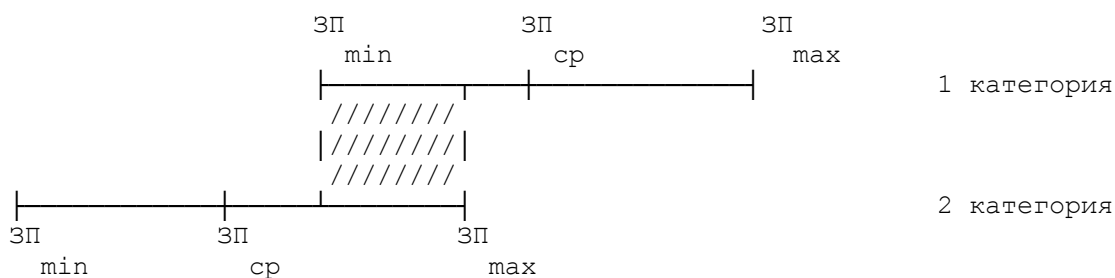
где  $ZP_{cp}$  - величина середины вилки должностного оклада (среднерыночный должностной оклад).

Подчеркну, что большие вилки окладов играют весьма стимулирующую роль, позволяя руководителю использовать значение  $ZP_{max}$  как своеобразную "морковку", "путеводную звезду" для стимулирования сотрудника.



Элемент 3. Перекрытие вилок от категории к категории. Это то, насколько вилка должностного оклада одной категории перекрывает вилку оклада другой. По общепринятой практике такое перекрытие должно быть порядка 35 - 50%. Это обстоятельство является, кстати, предпосылкой к организации так называемого механизма "двойной лестницы". "Двойная лестница" предполагает возможность альтернативного продвижения сотрудника по служебной лестнице в зависимости от его индивидуальных способностей и предпочтений: либо по административной, либо по функциональной линии. Если сотрудник не склонен к административной работе, но вносит большой вклад в достижение целей компании как профессионал, как специалист, то он может получить повышение в должности по функциональной линии. Для реализации такого подхода вводится, например, должность советника генерального директора, соответствующая по рангу (категории) должности заместителя генерального директора, или эксперт отдела, соответствующая по рангу должности начальника отдела, и т.п. Введение механизма "двойной лестницы" позволяет повышать не только социальный статус но и, что весьма немаловажно, должностной оклад наиболее ценным специалистам при невозможности или нецелесообразности их повышения по административной линии. Эта мера призвана способствовать закреплению

интеллектуального потенциала компании. Ясно, что при такой системе стимулирования персонала высококвалифицированный сотрудник с напрочь отсутствующими качествами руководителя может "не предавать свое дело", но получать должностной оклад подчас даже выше, чем его непосредственный руководитель, особенно молодой и начинающий.



Элемент 4. Количество структур окладов. Иногда используется подход, основанный на категорировании подразделений по типам центров ответственности (центры инвестиций, прибыли, доходов, затрат). Для каждого из них возможна разработка своей тарифно-квалификационной сетки должностей. Возможно также введение коэффициентов для разных типов подразделений. Кстати, для обеспечения приоритетного стимулирования подразделений, занимающихся непосредственно "прибыльной" деятельностью, целесообразно применять следующие варианты стимулирования: увеличивать в штатном расписании этих подразделений долю должностных категорий более высокого уровня или, например, устанавливать более высокие значения середин вилок должностных окладов.

Следует помнить, что основная цель структуры должностных окладов - достижение баланса уровней оплаты с одновременным поддержанием конкурентной позиции на рынке труда.

Традиционные системы ранжирования окладов, о которых мы только что говорили, конечно же, не лишены некоторых недостатков. Вот как их формулирует уже известный нам по комплексной процессуальной теории мотивации Эдвард Лоулер [35].

Недостаток 1. Излишняя концентрация на весьма приблизительно описанных и часто меняющихся должностных обязанностях, причем таких, когда для определения ценности должности далеко не всегда видны различия в этих должностных обязанностях.

Недостаток 2. Система подъема окладов и часовых тарифных ставок далеко не всегда адекватно отражает различия в компетенции, профессиональном росте и вкладе сотрудника.

Недостаток 3. Для менеджеров среднего звена обычно предоставляются ограниченные полномочия в области управления заработком подчиненных.

Недостаток 4. Существуют трудности в вознаграждении исключительных, уникальных работников.

Недостаток 5. Невозможность быстрой реакции на изменения на рынке труда.

Для устранения этих недостатков в последнее время развивается метод растяжек, базирующийся на следующих принципах:

вводятся широкие вилки окладов и достаточное большое число категорий (рангов);

повышается внимание к признанию и вознаграждению индивидуальных заслуг сотрудника, имеют место доплаты за его компетенцию (решения по установлению оклада принимаются уже не на основе должностной инструкции);

происходит увязка окладов с ценой рынка;

возрастает роль индивидуального и группового премирования.

Таким образом, в основе метода растяжек, одним из основателей которого является именно Эдвард Лоулер, лежит не установление окладов по внутрифирменной системе ранжирования на основе внутренних соотношений в компании, а гибкое сочетание цен рынка труда, индивидуальных и групповых результатов и, главное, уровня компетентности сотрудников [37].

Хочу выделить и подчеркнуть ограничения существующих традиционных систем оплаты труда, т.е. систем, основанных на базовых выплатах.

Ограничение 1. Традиционные окладные системы жестко связаны с иерархической структурой компании. При этом процветает регулярное повышение зарплаты в связи с ростом стоимости жизни. Такой подход привлекает сотрудников, предпочитающих минимум риска в оплате труда и выполнение своих должностных обязанностей в соответствии с прямыми указаниями руководителей.

Ограничение 2. В традиционных окладных системах отсутствует реальная мотивация персонала. Устанавливается бюджет на оплату труда, который равномерно съедается в течение финансового года. Менеджеры, стремясь не обидеть и удержать сотрудников, равномерно распределяют "кусочки пирога", тем самым стимулируя менталитет гарантированной заработной платы, а не оплаты по количеству и качеству труда.

Ограничение 3. Традиционные системы оплаты стимулируют нездоровый климат в компании, направленный против построения эффективных команд и рабочих групп. Процвествуют корпоративные "подковерные" игры, поощряется близость "к столу" и исповедуется принцип "ты потерял - я получу".

Ограничение 4. Традиционные системы оплаты направлены в прошлое, стимулируя оплату за производительность труда, достигнутую в прошлом. Фактически оплата идет за старшинство и стаж, а не за текущую, сиюминутную производительность труда [37].

Дополнительные выплаты. При разработке системы стимулирования персонала (для устранения перечисленных выше ограничений) следует учитывать и всемерно развивать переменные системы оплаты труда. Такие системы связаны с качеством труда персонала компании, и их можно подразделить на три группы: бонусы, или усиливающие программы, индивидуальное стимулирование и групповое стимулирование. Вот их сравнительная характеристика, их плюсы и минусы (табл. 10.3) [37].

Таблица 10.3

Сравнительная характеристика переменных систем оплаты труда

Переменная система оплаты труда	Характеристика системы		
Бонусы (усиливающие программы)	Субъективны	Основаны на достижениях целевых результатов	Ориентированы на группу или отдельных сотрудников
Индивидуальное стимулирование	Основано на расчетных формулах	Носит количественный характер	Ориентировано на индивидуума и его конкуренцию с другими сотрудниками
Групповое стимулирование	Объективно	Оговаривается заранее	Ориентировано на группу и коллективную работу

Идеология построения этих систем заключается в том, что базовая оплата подчеркивает рыночную ценность сотрудника в части его компетенции и сфокусирована на индивидууме, а вот переменные выплаты уже направлены на команды и рабочие группы, а также на вклад индивидуума в коллективное усилие по совершенствованию, развитию бизнеса.

Бонусы. Это система фиксированного премирования сотрудников компании, система доплат, основанная в первую очередь на субъективном мнении руководства компании, на его произвольном желании, по сути, на велении "левой" или, если хотите, "правой ноги" хозяина-владельца. При этом, конечно же, не существует ни объективной системы расчета величины такого вознаграждения, ни, естественно, гарантированности его получения.

Кстати, слово "бонус" (bonus) часто используется в страховом деле. И основной смысл этого слова там следующий: бонус - это скидка с суммы страховой премии в абсолютных величинах или процентах, которую предоставляет страховщик за оформление договора страхования на особо выгодных для него условиях [40]. Подчеркиваю и прошу не путать: мы с вами будем понимать это слово не как скидку, а как разовую премию, наценку или некое дополнительное, сверх должностного оклада, вознаграждение.

Достоинства бонусных программ заключаются в их гибкости, небюрократичности, скорости их внедрения. Смысл - в стимулировании желаемой руководством компании модели производственного поведения сотрудника. Например, лояльности. Недостатки же бонусных программ определяются прежде всего минимальной или вообще отсутствующей связью между производственными успехами сотрудника и получаемым вознаграждением, а кроме того - дороговизной при внедрении, высокой вероятностью возникновения конфликтных ситуаций в силу руководящего "произвола" при раздаче "бонусов-слонов" и т.п.

Бонусы выплачиваются по решению руководства в основном при успешной работе компании, причем существуют следующие системы бонусов [37]:

- премирование руководящего состава компании (годовой, полугодовой, рождественский и иной "дар" владельца, по сути, лишь за принадлежность к руководящей элите компании);

- программы признания или специального премирования (спот-бонусы - немедленное вознаграждение, обычно руководителей среднего звена, например за выполнение особо сложных работ и заданий подчас без учета производительности и качества, а иногда и с учетом в денежном виде, в виде оплаты обеда в дорогом ресторане, оплаты туристической путевки, награждения ценным подарком, например "красными шароварами" или "командирскими часами", и т.п.);



- премирование уникальных сотрудников, разовые персональные премии (обычно по завершении конкретных работ и проектов, причем сверх установленных официальных границ и возможностей; начисление и выплата таких премий увязывается только со сроками завершения работ и не зависит от других выплат ни по времени, ни по размерам);

- премирование за полезные предложения (в том числе рационализаторские, направленные, например, на улучшение обслуживания клиентов, снижение себестоимости продукции, повышение качества и т.п.);

- премирование за коллективные предложения работников.

Давайте здесь также обратим внимание и на существующую практику регулярной выплаты некоторых дополнительных фиксированных надбавок-бонусов к должностному окладу, а именно:

- для закрепления наиболее квалифицированной части персонала, имеющей опыт работы в компании, часто применяется надбавка за выслугу лет, которая выплачивается ежемесячно в виде фиксированной суммы либо фиксированного процента от должностного оклада;

- для индивидуального закрепления наиболее квалифицированных специалистов при достижении ими верхней максимальной границывилки должностного оклада по занимаемой должности и невозможности или нецелесообразности их перевода на вышестоящую должность применяются персональные надбавки к должностному окладу, например надбавки за особо высокую квалификацию;

- для стимулирования роста уровня образования сотрудников в том случае, когда это необходимо для повышения качества выполняемых работ, возможно применение надбавок, например за знание иностранных языков, ученую степень, высшее образование, 2 - 3 высших образования, в частности, полученных сотрудником без финансовых затрат со стороны компании, и т.д. Кстати, если говорить о надбавке за знание иностранных языков, то следует заметить, что обычно она применяется только для тех сотрудников компании, которые используют язык непосредственно в своей работе. При этом для получения такой надбавки сотрудник должен либо предъявить диплом о специальном языковом образовании, либо сдать ежегодный квалификационный экзамен;

- для стимулирования здорового образа жизни иногда применяются, например, ежемесячные надбавки для некурящих сотрудников и т.п.

Системы индивидуального стимулирования. Смысл систем индивидуального стимулирования заключается в жесткой привязке выплачиваемого компанией вознаграждения к достигнутым сотрудником результатам труда, т.е., как только достигаются определенные, заранее сформулированные критерии, то сразу же следует и заранее оговоренное вознаграждение. Такие системы основаны на вполне понятных "прозрачных" расчетных формулах [41].

Это в первую очередь комиссионные выплаты. Они, в частности, призваны стимулировать продажи и поэтому обычно применяются для сотрудников сбытовых подразделений компаний.

Существуют разные виды комиссионных выплат, каждый из которых определяется конкретной целью, которую в данный момент преследует компания, а именно [12]:

1) максимально возможное увеличение объема продаж. При этом сотрудник получает комиссионные, рассчитанные как заранее оговоренный процент от денежной суммы реализованного им товара;

2) не только максимально возможное увеличение объема продаж, но и ускорение получения денег за проданный товар. При этом сотрудник также получает процент от объема реализации товара, но только лишь при поступлении денег на расчетный счет компании, что, конечно же, стимулирует его к заключению контрактов с максимально выгодными для компании условиями платежа (например, с предоплатой);

3) выполнение плана продаж. При этом сотрудник получает дополнительное вознаграждение, скажем, в процентах от должностного оклада лишь при достижении или при превышении заранее заданного планового показателя;

4) максимально возможное увеличение количества единиц проданной продукции. При этом сотрудник получает фиксированное денежное вознаграждение за каждую проведенную сделку, за каждый факт продажи товара, стремясь увеличить, как говорится в финансовом мире, количество транзакций, сделок;

5) максимизация прибыли при отсутствии возможности увеличения числа единиц продукции. При этом сотрудник получает определенный процент от разницы между продажной ценой товара и затратами (иногда при превышении заранее заданного планового показателя), что, естественно, стимулирует его к продажам продукции по максимально возможным ценам и т.д.

Очевидно, что эти виды выплат могут объединяться, суммироваться, что и происходит подчас в действительности в реальных компаниях.

Должен заметить, что, пожалуй, главным недостатком подобных систем комиссионных выплат является их приверженность именно к новым клиентам компании и их, мягко говоря, забывчивость, недостаточное внимание - к старым. Поэтому при разработке систем комиссионных выплат следует дать ответ на этот, да и на другие весьма существенные вопросы [35]:

- уделяют ли разрабатываемые системы (программы) чрезмерное внимание новым клиентам в ущерб старым;
- увязан ли потенциал обслуживаемой территории с размером вознаграждения;
- учитывается ли в системе (программе) групповое вознаграждение, так как любая продажа подчас связана с усилиями группы, команды;
- насколько сбалансирована базовая выплата и комиссия в части удержания уже имеющихся "старых" клиентов;
- нужно ли увязывать размер комиссии с системой стимулирования вышестоящего руководителя в целях отражения в системе (программе) не только индивидуальных целей сотрудника, но и общих целей компании.

Второе - оплата в зависимости от выполненного объема работ. Эта так называемая сдельная система оплаты труда прежде всего исключает или, скорее, резко снижает риск работодателя, так как сотрудник компании получает фиксированную оплату за каждую произведенную, подчеркиваю, уже произведенную единицу продукции и в этом - первое достоинство такой системы. Кроме того, при функционировании сдельной системы оплаты труда, как вы понимаете, имеет место корреляция, т.е. реальная связь между результатом работы сотрудника и его вознаграждением. Из недостатков следует обратить внимание на то, что главным смыслом такой системы является "вал" продукции, ее количество, но никак не качество, что, как мы уже обсуждали на первом занятии, является одной из важнейших тенденций изменения внешней среды организаций в уже наступившем XXI в. Подобные системы стимулирования слабо совместимы с лояльностью сотрудника к компании, так как сотрудник, следуя известной поговорке "рыба ищет, где глубже, а человек - где лучше", стремится работать в любой компании, главное, "лишь бы больше платили", что, без сомнения, увеличивает весьма негативное явление - текучесть кадров.

Третье - оплата при достижении поставленных целей. Эта система стимулирования обычно вводится для руководящего состава компании. Смысл системы заключается в том, что сотрудник получает, например, годовое денежное вознаграждение в размере, скажем, 10% от его годового дохода лишь при достижении его подразделением (или всей компанией) минимального порога заранее запланированных показателей, таких как прибыльность, активы, затраты, рентабельность и т.п. При достижении поставленных целей, т.е. желательных значений всех запланированных показателей, сотрудник получает уже 20% от его годового дохода, а при достижении максимального порога всех показателей - 30%. И наконец, при недостижении минимального порога хотя бы одного из запланированных показателей сотрудник не получает никакого вознаграждения вообще. Повторяю, что чаще всего эта система вводится для руководителей, но иногда и для специалистов компаний, причем для специалистов и руководителей младшего звена величина денежного вознаграждения составляет 10 - 30% от базового должностного оклада, для руководителей среднего звена - 10 - 40%, а для топ-менеджеров - 10 - 50%.

Системы группового стимулирования. Разработка систем группового стимулирования является, пожалуй, самым существенным нововведением в современной теории оплаты труда. Главный смысл таких систем заключается в том, что они связывают в единый комплекс и стратегические планы компании, и разнообразные методы оценки, аттестации персонала.

При этом преследуются следующие основные цели:

- 1) доведение до сотрудников того, что наиболее важно для компании;
- 2) мотивация персонала на достижение стратегических целей компании, ее миссии, ее предназначения в рамках команды, рабочей группы, структурного подразделения или компании в целом;
- 3) увеличение прибыли (заметим, что системы группового стимулирования являются инструментом достижения необходимой производительности труда);
- 4) ускорение стратегических изменений, организационного развития, разрушение барьеров между подразделениями компании;
- 5) стабильность рабочей силы (заметим, что системы группового стимулирования ведут к зависимости затрат на оплату труда от результатов работы всего подразделения, всей команды, что в принципе не стимулирует владельца компании к сокращению персонала в целом, хотя при таких системах имеет место процесс оздоровления компании - освобождение от "посредственностей", "середнячков") [35].

При разработке и реализации систем группового стимулирования весьма полезно дать ответы на следующие вопросы.

- Какая система стимулирования, индивидуальная или групповая, лучше обслуживает поставленные цели и необходима ли для их достижения работа в команде или достаточно индивидуальных достижений установленных стандартов производительности труда и качества работы?
- Действительно ли в компании поощряется работа в команде, которая предполагает свободный обмен информацией и свободное выражение своих взглядов, идей, мнений?

- Будет ли система группового стимулирования связана с аттестацией, индивидуальной оценкой персонала?

- Хотят ли наемные работники стать реальными участниками бизнеса и обладают ли они достаточными знаниями и навыками для улучшения своей работы кардинальным образом?

- Согласны ли наемные работники рисковать своим заработком в кризисные периоды и отказаться от гарантий получения стабильной, но более низкой зарплаты в пользу неясной вероятности получения более высоких заработков как соучастники бизнеса [35]?

Как и в случае индивидуального стимулирования, существуют многообразные системы группового стимулирования, которые различаются между собой в основном заложенными в них расчетными формулами, а также критериями оценки производительности труда и качества работы.

Итак, первая - это классическая система, или вознаграждение по итогам работы подразделения. Она эквивалентна уже рассмотренной нами сдельной системе оплаты индивидуального труда и иногда называется аккордной системой оплаты труда, или бригадным подрядом. Смысл этой системы заключается в том, что группе сотрудников, бригаде, подразделению выплачивается общее суммарное вознаграждение после приемки выполненных работ. Распределение этого вознаграждения между членами трудового коллектива уже является в принципе их собственной проблемой. При этом, например, часто используют коэффициент трудового участия (КТУ), определяющий долю конкретного сотрудника в общем коллективном заработке в зависимости от его вклада в общее дело, занимаемой должности и т.п. Конечно же, такой подход оказывается не всегда справедливым: тот, кто приближен к руководству, может, не слишком утруждая себя работой, получить больший коэффициент и, следовательно, больший кусок при дележе всего "пирога". Другие - "тянущие воз", - понимая это, могут перестать "горбатиться". Кроме того, подчас возникает нездоровая конкуренция между членами коллектива, ухудшающая взаимоотношения, микроклимат и ведущая в конечном итоге к снижению общей производительности труда и т.п.

Кстати, в некоторых компаниях иногда вводится прообраз такой системы, когда для каждого самостоятельного подразделения компании "волевым" усилием руководства выделяется некоторый фонд оплаты труда, который в отличие от рассмотренной только что системы никоим образом не зависит от результатов работы подразделения. Исходя из экспертной оценки разным подразделениям компании в зависимости от их значимости также присваиваются некоторые коэффициенты. Например, для отдела продаж компании устанавливается коэффициент 0,9, а для отдела хозяйственного обеспечения - 0,75. Получается система псевдовознаграждения по итогам работы подразделений.

Вторая - это премирование на основе управления по целям. Она опять же эквивалентна, по сути, уже рассмотренной нами системе оплаты индивидуального труда. Более того, на одном из прошлых занятий мы подробно обсуждали метод управления по целям и подчеркивали, что он является одним из способов мотивации персонала компании.

Третья - премирование по результатам полученной прибыли. Существует большое число подобных систем стимулирования [5]. Например, система, основанная на участии сотрудников компании в минимизации, сокращении издержек на заработную плату, называется "система Скэнлона". Смысл ее заключается в том, что разница между планируемыми и фактическими издержками, причем, естественно, разница положительная (т.е. достигнутая подразделением экономия издержек за счет повышения производительности труда, выработки на одного сотрудника), распределяется в определенном процентном соотношении, скажем, 75% на 25%, между сотрудниками подразделения и компанией, затем 20% этой суммы направляется в резервный фонд, а 80% - на премирование сотрудников. Эта система направлена на снижение доли затрат на заработную плату в общей стоимости готовой продукции. А вот еще одна система группового стимулирования - "система Раккера". Она практически аналогична системе Скэнлона, правда, премиальный фонд в этом случае делится между сотрудниками и компанией уже поровну: 50% на 50%. И наконец, нельзя не упомянуть широко известную в настоящее время "систему Импрошейр". Она предусматривает премирование сотрудников не за экономию издержек на заработную плату, определяемую, кстати, в системах Скэнлона и Раккера в денежном выражении, а за экономию рабочего времени, затрачиваемого на производство запланированного объема продукции, определяемую в человеко-часах. По сути, эта система направлена на снижение трудоемкости продукции.

И наконец, при выборе того или иного варианта группового стимулирования, да и в общем-то всей системы стимулирования персонала компании, следует учитывать по крайней мере следующие два обстоятельства: во-первых, что дает тот или иной вариант самой компании и, во-вторых, насколько прост для понимания сотрудниками компании выбранный вариант стимулирования.

Должен заметить, что в некоторых компаниях часто применяется практика отложенного премирования, а именно: сотрудники ежемесячно получают не всю причитающуюся и начисленную

им премию или не все комиссионное вознаграждение, а лишь некоторую часть, скажем, 30 - 40%, а остальные 60 - 70% ежемесячно суммируются и выплачиваются лишь по окончании, например, календарного года. Ясно, что такой подход дает возможность руководству компании, во-первых, на некоторое время оставить часть денежных средств в обороте, причем не платя ни копейки процентов за этот в сущности "кредит", и, во-вторых, обеспечить дополнительный стимул в закреплении персонала за счет удержания под своим контролем "замороженной" части премии.

#### 10.4.2. Участие в капитале компании

Еще одной формой стимулирования персонала компании является привлечение его к участию в акционерном капитале. Смысл таких систем заключается в создании механизмов, ведущих к совпадению интересов сотрудника и интересов компании в части ее развития в долгосрочной перспективе [5, 12].

"Бесплатные" акции. В этом случае компания выпускает акции по цене ниже рыночной, биржевой и продает или дарит их своим сотрудникам либо по торжественным случаям, либо, например, ежегодно в качестве премии. Целью такого подхода является развитие у сотрудников чувства сопричастности к деятельности компании, лояльности, стимулирование предпринимательской жилки. Часто такой дар увязывается с достижением сотрудником, подразделением или всей компанией запланированных целей.

Опционы. В этом случае сотрудникам предоставляется право приобретения акций компании в некоторый определенный момент в будущем, но по фиксированной, скажем рыночной, цене  $A_{нач}$  на день предоставления этой

возможности, т.е. на день предоставления опциона. Ясно, что смысл этого подхода заключается в активизации деятельности сотрудника, его собственной заинтересованности в повышении производительности труда, успешности компании, увеличении ее рыночной стоимости и, соответственно, росте курса ее акций на бирже. Ведь доход  $D$  сотрудника будет равен разности будущего  $A_{кон}$  и текущего  $A_{нач}$  курсов акций, умноженной на их число  $N$ :

$$D = (A_{кон} - A_{нач}) \times N.$$

#### 10.4.3. Социальные выплаты (бенефиты)

Виды и размеры социальных выплат очень многообразны и зависят, прежде всего, от финансовых возможностей компании и ее стратегии в области управления персоналом. Давайте перечислим некоторые из них.

Программы добровольного медицинского страхования. Здесь мы имеем в виду негосударственное медицинское страхование. Основные причины, по которым компании включают подобную социальную выплату в компенсационный пакет, заключаются в следующем: 1) укрепление конкурентоспособности компании в смысле найма и удержания персонала, снижение текучести кадров, так как повышение заботы о сотрудниках делает работу в компании более престижной, а сотрудника более лояльным; 2) уменьшение или вообще исключение времени отсутствия сотрудника на рабочем месте по болезни благодаря использованию высококачественного современного медицинского оборудования и высокопрофессионального медицинского персонала; 3) дополнение к заработной плате, оказывающее мотивирующее воздействие (кстати, эта - третья, а также первая причина характерны для всех видов социальных льгот); 4) повышение производительности труда, так как отличное медицинское обслуживание является предпосылкой высокой работоспособности сотрудников [42].

Отмечу, что виды медицинской помощи, виды услуг, которые обычно предлагаются страховыми компаниями, весьма разнообразны: амбулаторно-поликлиническая помощь, стоматологическая помощь в виде терапии, зубопротезирование, вызов врача на дом, скорая помощь, госпитализация (экстренная или плановая), медицинская помощь при поездках по России, медицинская помощь при поездке за границу в командировку или на отдых, обеспечение медикаментами в офисе (офисная аптечка), обеспечение сотрудника любыми медикаментами по рецепту врача, вакцинация, диспансеризация и оформление медицинских книжек, ведение беременности и родов, врач в офисе, круглосуточная консультационная помощь по телефону, консультация у личного врача (возможно со знанием иностранного языка), индивидуальное сопровождение в медицинском учреждении и т.д., причем это - опять же далеко не полный список.

Если говорить о выборе конкретных медицинских учреждений, обеспечивающих обслуживание сотрудников компании, то обычно при этом оценивается уровень технического

оснащения, профессионализм медицинских специалистов, качество обслуживания, а также удаленность от офиса или дома сотрудников. Наряду с этим немаловажное значение имеет также и выбор конкретной системы предоставления медицинского страхования в компании. Вы можете исповедовать, например, такой принцип: все сотрудники компании, невзирая на занимаемые должности, обслуживаются в одной и той же клинике. Или вы можете разделить трудовой коллектив компании на несколько категорий: топ-менеджеры, средний персонал, младший персонал и технический персонал, а затем для каждой из них выбрать то или иное более или менее престижное лечебное заведение. Или постепенно увеличивать объем предоставляемых медицинских услуг в зависимости от стажа работы сотрудника, занимаемой должности, категории в должностной иерархии. Наконец, вы можете ввести принцип оплаты медицинского обслуживания "на паях", предоставив сотрудникам оплачивать при обращении в клинику некоторую часть общих затрат. Отмечу из практики, что при таком подходе сотрудники явно "здоровеют" - число посещений лечебных учреждений резко снижается.

Вы можете выплачивать также и годовые премии тем сотрудникам, которые ни разу не воспользовались медицинской страховкой, стимулируя при этом здоровый образ жизни. Или, например, некоторые компании распространяют медицинское страхование не только на своих сотрудников, но и на членов их семей. А вот компания Morgan Stanley пошла еще дальше: она распространила страховку не только на детей и супругов, но и на партнеров, признавая тем самым "законность" гражданских браков [43].

Позвольте сделать здесь одно замечание. Я только что упомянул о принципе оплаты медицинского обслуживания "на паях". Должен сказать, что при организации большинства социальных программ руководители компаний стараются по мере возможности избегать предоставления бесплатных льгот, предпочитая принцип смешанного, т.е. с участием самого сотрудника, долевого финансирования, причем, повторяю, не только медицинских, но и других программ, которые мы будем сегодня обсуждать. Смысл такого подхода заключается не только в экономии финансовых средств компании, но и в отборе, отделении программ, которые действительно необходимы сотрудникам, от менее нужных, спрос на которые обусловлен лишь преимущественно бесплатным характером их предоставления.

Туристическое страхование. Этот вид страхования адресован тем, кто ездит в командировки и на отдых. Подчеркну, что туристическое страхование может включать страхование от несчастного случая, причем стандартный договор страхования от несчастных случаев покрывает смерть, инвалидность, а также постоянную или временную потерю трудоспособности [42]. Кстати, некоторые компании используют страхование жизни как одну из форм социальных льгот для своих сотрудников.

Страхование от неизлечимых заболеваний. Отдельный вид страхования - страхование от неизлечимых заболеваний, которые могут привести к гибели человека, а именно: онкологические заболевания, инфаркт, инсульт и др.

Программы пенсионного обеспечения. Смысл подобных программ - в гарантии достойной пенсии сотрудникам компании. Это прекрасный стимул долгосрочной лояльности сотрудников. Технически же, обычно и компания, и сотрудник делают ежемесячные взносы в специальный фонд, средства которого инвестируются в целях максимизации дохода на вложенный капитал в долгосрочной перспективе, а затем приносимый фондом доход, собственно говоря, и является источником выплаты пенсий бывшим сотрудникам компании [12].

Страхование имущества. В компенсационный пакет иногда включается страхование имущества сотрудников: квартиры, дома, дачи, автомобиля и т.д., а также, например, страхование автогражданской ответственности водителя, ответственности за нанесение ущерба третьим лицам при дорожно-транспортных происшествиях.

Питание. Многие компании обеспечивают сотрудников питанием, причем они либо организуют такое питание в офисе, открывая "точку общепита" или заключая договор с компанией, привозящей прямо в офис уже готовые обеды, либо заключают договор на приоритетное обслуживание с предприятием общественного питания, расположенным в непосредственной близости от офиса. На худой конец, некоторые компании ежемесячно выплачивают сотрудникам определенный денежный эквивалент, покрывающий затраты на питание (дотация). Хочу здесь подчеркнуть, что обеспечение сотрудников питанием, наряду с очевидным пониманием руководством компании, что "хороший сотрудник - это сытый сотрудник", наряду с демонстрацией заботы о персонале, ведущей подчас к снижению текучести кадров и усилению лояльности сотрудников, позволяет еще и, например, сэкономить драгоценное рабочее время. Вот вам реальный пример. Сотрудники одного из московских банков имели по утвержденному распорядку дня один час времени на обед. Посещая кафе за пределами территории банка, они были вынуждены выстаивать немалые очереди, состоящие в этот обеденный "час пик" не только из банковских сотрудников, но и из сотрудников других организаций, предприятий, фабрик и заводов, окружающих это кафе. Результат? Обед нередко затягивался до полутора-двух часов, а это уже приводило к весьма ощутимым финансовым потерям владельцев банка. Ведь время - деньги.

Тогда было принято решение о создании столовой на территории банка и именно для его сотрудников. В итоге средняя длительность обеда одного сотрудника сократилась до получаса! Кстати, уменьшилась и цена самого обеда. Но самое замечательное было то, что после обеда сотрудники возвращались на свои рабочие места и... начинали работать. Что же еще можно делать на своем рабочем месте? Таким образом, этот банк, по сути, внедрил систему бесплатной "эксплуатации" персонала лишние полчаса каждый рабочий день. Неплохо, верно?

И еще одно весьма важное обстоятельство, тоже касающееся питания. Работая некоторое время в одном из крупных издательских холдингов, мне не раз доводилось слышать сетования генерального директора о том, что сотрудники компании перестали заходить к нему в кабинет, делиться идеями, обсуждать насущные личные и производственные проблемы. "В чем дело? - спрашивал он, - ведь со многими мы начинали мое дело, были закадычными друзьями?" Стоп. Обратили внимание? Мое дело - это, пожалуй, ключевое слово. Он сказал: не наше дело, а "мое дело". И это сущая правда. Действительно, он являлся в то время одним из совладельцев созданного предприятия, хотя многие его сотоварищи, его закадычные друзья строили его бизнес, как свой собственный, - не щадя живота своего. Так вот, именно все возрастающее в размерах день ото дня местоимение "я" отталкивало от него близких друзей, коллег, да и просто сотрудников. "Пропасть" между "взаимными пониманиями" неумолимо росла и росла, и даже практически всегда открытая дверь в кабинет генерального директора не могла остановить этот процесс, чему, впрочем, должен сказать для точности, способствовала и весьма хитроумная система электронной защиты от посторонних, автоматически пропускавшая на "руководящий этаж" лишь избранных - имеющих специальную электронную карту допуска. А вы говорите - дверь всегда открыта! Вы спросите: а при чем же здесь питание? Отвечу. Сотрудники этой компании обеспечивались бесплатным питанием - одна из фирм ежедневно привозила относительно горячее, правда, весьма однообразное питание прямо в офис. Несмотря на это обедали дружно, весело, "с огоньком". Единая команда - сердце радовалось. Но однажды генеральный директор выделил второе небольшое помещение - обеденный зал на "руководящем этаже", пригласил высококлассного специалиста - одного из поваров бывшего генсека Леонида Брежнева - и приблизил к этому "столику" руководящий состав компании, ее "элиту" во главе с самим собой, конечно. Безусловно, прекрасный высококалорийный и даже изысканный обед, состоящий по меньшей мере из пяти-шести блюд и неизменно завершающийся десертом, ингредиенты для приготовления которого доставлялись только свежими с близлежащего "колхозного" рынка, должен подтвердить, стоил весьма высоко похвал. Однако, а как же команда, коллектив, общие цели, миссия? Должен ли генерал разделять судьбу своих солдат? Или все-таки лучше отгородиться от персонала, не оглядываться на него, ведь персонал - винтики, а сам уже живешь при "развитом капитализме"? Вам решать. Однако, полагаю, что вам как будущим менеджерам, будущим руководителям всегда нелишне помнить в подобных ситуациях о главном, а именно о демотивирующем воздействии тех или иных ваших решений и поступков.

Транспортное обслуживание. Некоторые компании практикуют, например, оплату ежемесячных проездных документов или ежемесячные выплаты фиксированной суммы на компенсацию транспортных расходов своих сотрудников. Иногда оплачиваются даже расходы на такси. Я уже не говорю о таких льготах, как прикрепление служебного автомобиля с шофером или без шофера, предоставление возможности пользоваться автопарком компании в случае служебной необходимости или оплату эксплуатационных расходов при пользовании сотрудником своим личным автомобилем.

Автопаркинг. Весьма существенное значение в последнее время и особенно в центре крупных мегаполисов, в центре крупных городов приобретает льгота, связанная с предоставлением автопаркинга (автостоянки) сотрудникам компании или оплатой его. Вот свежий пример. В начале 2002 г. Патриарх Московский и всея Руси Алексей II не обошел вниманием имевшие место обвинения в создании при комплексе Храма Христа Спасителя, который находится на балансе мэрии Москвы, автостоянок, включающих автомойки с очистными сооружениями и при необходимости - услуг по мелкому ремонту автотранспорта. По его словам, "создание системы автопаркинга при храмовом комплексе предусмотрено строительными нормами в соответствии с требованиями городских властей в отношении объектов культурно-просветительского значения" и "хорошо, что рядом с храмом есть парковки, это облегчает его посещение владельцами автотранспорта" [44]. Трудно не согласиться. Перефразируя слова патриарха, можно сказать, что автопаркинг весьма облегчает посещение рабочего места сотрудниками компании. Вот, кстати, один из примеров "автомобильной политики". Я имею в виду компанию DHL. Сотрудники, работающие в коммерческих департаментах этой компании, имеют право пользоваться служебными автомобилями за счет компании, причем сюда включена оплата бензина, технического обслуживания и автостоянки. Если у сотрудника нет автомобильных прав или он по каким-то причинам не может или не хочет водить машину, то ему предоставляется профессиональный водитель или же выдается денежная компенсация [45].

Программы обучения. На прошлых занятиях мы обсуждали подробно и обстоятельно вопросы, связанные с обучением персонала. Конечно же, они имеют мотивирующий характер. Если компания берет на себя полностью или хотя бы частично оплату повышения квалификации своих сотрудников, оплату обучения в вузах, оплату стажировок и прочее, то престиж такой компании, а главное ее эффективность, резко возрастает.

Давайте вспомним для примера компанию IBM. Эта известнейшая в наше время компания никогда не направляла для работы на рынке необученных или плохо обученных людей. То, что торговые представители говорят и делают, как они говорят и делают - слишком важно с точки зрения образа компании и доверия к ней. Если потенциально хороший торговый работник попадает на рынок неподготовленным, это может стоить ему карьеры. Поэтому программа обучения IBM хорошо финансируется, прекрасно спланирована и структурирована, благодаря чему к концу обучения слушатель обладает квалификацией, позволяющей ему безбоязненно встретиться с покупателем. Слабая программа обучения приводит к высокой текучести кадров, а это обходится дороже, чем эффективное обучение. Текучесть кадров может подорвать моральные устои торгующей организации и расстроить планы клиента, который зависит от услуг и советов торгового представителя компании. IBM вкладывает огромные деньги в подготовку кадров. Но поскольку будущее корпорации зависит от квалификации ее сотрудников, вклад денег в образование - ее безусловный закон, так считает Ф.Дж. (Бак) Роджерс, который десять лет занимал пост вице-президента IBM по маркетингу. Кстати, набор в IBM талантливых людей высоко мотивирован, и в процессе прохождения учебной программы они, естественно, хотят проявить себя с самой лучшей стороны. Одна из причин столь серьезного отношения слушателей к образовательной программе - то обстоятельство, что студент получает оценку каждого своего шага. На заключительном этапе обучения, скажем, маркетингу лучшим студентам присуждается звание "Мастер маркетинга" и назначается президент группы [46]. О системах морального поощрения мы поговорим чуть позже.

А сейчас - другой пример, уже из российской действительности. Недавно я заглянул в один из современных столичных супермаркетов и волею судьбы разговорился с консультантом или, если хотите, с торговым представителем отдела вин. Ассортимент отдела был безукоризнен и великолепен: прекрасные французские, итальянские и испанские вина, коньяки от VS до XO, виски, джин, да всего и не счесть. И вдруг консультант начала расхваливать одно, по-моему чилийское, вино, да так рьяно, так настойчиво, что у меня закралось подозрение - может быть, супермаркет не выполняет план продаж именно этой марки вин? Я спросил: "А чем отличается бутыл этого вина от, скажем, французского "Бордо" 1990 г.?" В ответ - недоуменный вопрос в растерянных глазах. Да, квалификация или, как мы с вами говорим шире, компетенция этого консультанта явно не позволяла в отличие от только что рассмотренного примера с компанией IBM "безбоязненно встретиться с покупателем". Тогда я заметил: "У вас прекрасный ассортимент вин. Вероятно, руководство вашего супермаркета проводит для консультантов бесплатные дегустации, чтобы вы могли профессионально разбираться в рекламируемых напитках?" - "Увы, нет, - ответила консультант, - мы покупаем напитки на собственные средства, правда с небольшой скидкой. Я знаю вкус всего лишь трех или четырех марок вин, да и то тех, которые представляют на бесплатную дегустацию, кстати, всем посетителям супермаркета оптовые фирмы-продавцы, а не наш супермаркет". Вот вам и профессионализм сотрудников, образ, имидж компании. Как вы полагаете: доверился ли я рекомендациям такого консультанта? Правильно, нет. А что в итоге? В итоге компания потеряла своего клиента и, полагаю, не последнего, я имею в виду - не в последний раз.

Еще один пример. Я нередко спрашиваю студентов вечернего и заочного отделений: "Видимо, руководство компаний, в которых вы трудитесь, направило вас на обучение и оплачивает его?". В ответ практически всегда слышу дружное: "Что вы, нет. Мы сами платим за свое обучение". Удивительно! Справедливости ради замечу, что, конечно же, далеко не все российские компании поступают таким образом. Некоторые компании кроме взваливания на себя бремени всех расходов на обучение выплачивают своим сотрудникам еще и персональные именные стипендии.

Отдых сотрудников. Одним из наиболее эффективных видов стимулирования сотрудников компании может рассматриваться прежде всего отпуск, причем здесь мы имеем в виду как обязательный оплачиваемый ежегодный отпуск, положенный по закону, отпуск по беременности и родам или отпуск в связи с болезнью, так и дополнительный отпуск, т.е. дополнительные выходные дни [47]. Некоторые компании идут дальше. Они берут на себя, например, заботы о частичной или полной компенсации расходов в случае выезда сотрудников целых подразделений компании даже с членами их семей на совместный отдых в выходные дни или, скажем, оплату расходов сотрудника на групповой или индивидуальный туризм, в том числе и за границу. Вспоминаю, что, например, в "Инкомбанке" в свое время практиковалось в полном объеме компенсировать индивидуальный туризм по России и СНГ, причем независимо от стажа работы сотрудника, а вот групповой туризм так: при стаже работы сотрудника свыше года - 30% от

стоимости путевки сотруднику и ничего членам его семьи, свыше двух лет - 50% сотруднику и 30% членам его семьи, свыше трех лет - 80% сотруднику и 50% членам его семьи.

Иногда компании занимаются организацией спортивного отдыха своих сотрудников, предоставляя им бесплатную возможность пользоваться бассейном, тренажерным залом, теннисными кортами, боулингом и т.п.

Далее, что касается дополнительного отпуска, то если речь идет, например, о сотруднике проектной группы, то решение о предоставлении ему отпуска принимается индивидуально в зависимости от того, насколько его отсутствие может повредить общему делу.

И наконец, правильный выбор вознаграждения может в отдельных случаях стать проблемой. Классический пример: одна западная компания пообещала своим лучшим менеджерам по продажам в качестве поощрения оплатить поездку на Багамы для них и их жен. Когда подвели итоги предновогодних продаж, то выяснилось, что традиционно наиболее успешные менеджеры снизили объемы заключаемых сделок на 10 - 15% от обычного уровня. Почему? Да просто многих из них совершенно не радовала перспектива отдыха вместе с женами! Пожалуй, есть о чем задуматься как руководству компании, так и супругам [38].

А вот еще один интересный пример. Один из сотрудников британской страховой компании DPmann однажды поднялся на вершину Килиманджаро, причем финансировала это путешествие его компания. Руководство DPmann раз в году оплачивает своим сотрудникам реализацию каких-нибудь их сумасбродных идей, потому что это способствует развитию индивидуальности подчиненных. Правда, специалист должен доказать руководству компании, что это конкретное сумасбродство ему действительно необходимо. Еще один сотрудник DPmann добился финансирования учебы в театральном колледже. Свое желание он объяснил тем, что с детства мечтал стать актером и если теперь попробует, то это значительно поднимет его творческий дух. Суть происходящего в DPmann объясняется просто. Работа сотрудников страховой компании чрезвычайно ответственна и одновременно однообразна. Через несколько лет работы молодой еще специалист начинает чувствовать себя подавленным, страдать от деловой депрессии. Ему кажется, что он не развивается, не растет, что он всю жизнь теперь будет заниматься только этим. И тогда компания дает человеку возможность выпустить пар и ради самореализации, например, взобраться на Килиманджаро [48].

Улучшенные условия труда. Здесь мы имеем в виду такие формы стимулирования, как гибкий график работы сотрудников в форме неполной рабочей недели, сокращенного рабочего дня, сдвига времени начала и окончания работы. Кроме того, конечно же, это и предоставление удобного времени для отпусков, о которых мы только что подробно говорили. И наконец, как вы уже также знаете, широко развивающаяся в последнее время система работы из дома, так называемое "дистанционное присутствие" сотрудника на рабочем месте с помощью домашнего персонального компьютера (telecommuting).

Карьерный рост. На прошлых занятиях мы уже обсуждали планирование карьеры. Добавлю следующее. Собственно говоря, посредством планирования карьеры сотрудникам компании показывается, какую должность они могут достичь и за какое время, если приобретут соответствующий опыт и знания. Планы карьеры должны разрабатываться как на основе тщательного анализа работы, так и с учетом устремлений самого сотрудника. А как выяснить устремления сотрудников? Ответ нам тоже известен. Планы карьеры являются, по сути, венцом аттестационной процедуры. Очевидно, что результаты аттестации сказываются и на продвижении по служебной лестнице, и на размере и формах вознаграждения сотрудников. Для многих компаний развитие карьеры сотрудников является приоритетным направлением. Так, в компании DHL, впрочем, как и во многих других, существует негласный принцип: открывшиеся вакансии заполняются прежде всего сотрудниками DHL, т.е. можно стартовать с должности телефонного оператора или курьера и дорасти до менеджера [45]. А вот еще один пример. Принцип найма в компанию Morgan Stanley [43] таков, что если сотрудник не растет, то он "вылетает" из компании. Рост - это один из базовых критериев работы в Morgan Stanley.

Материальная помощь. Во многих компаниях производится выплата материальной помощи в случае возникновения определенных семейных обстоятельств, таких как, например, юбилей, свадьба, рождение детей, смерть близких родственников, а также в некоторых экстренных случаях - кража, потоп, пожар, землетрясение и т.п. Сотрудники таких компаний обладают чувством защищенности, чувством уверенности в том, что в несчастливую минуту, а главное - в трудную, есть точка опоры. Таким образом, предоставление сотрудникам материальной помощи в виде различных единовременных пособий - на жилье, некоторые виды коммунальных услуг, одежду, иные нужды - является весьма эффективным стимулом. Эти пособия носят разовый характер и выплачиваются лишь в исключительных случаях. Они, по сути, своеобразная благотворительная помощь. Особенно важными являются, кстати, различные виды пособий на жилье. Например, в Японии в связи с постоянным ростом цен на землю, повышающим стоимость строительства жилья и его аренду, практически все крупные компании возводят собственные жилые дома, причем значительная часть квартир в них предоставляется сотрудникам бесплатно или за минимальную



плату. В последние годы заметные масштабы приобретает также выдача компаниями всем желающим специальных долгосрочных ссуд на строительство собственного жилья [49].

Подписка на периодические издания. Некоторые компании обеспечивают своих сотрудников бесплатной подпиской на периодические издания. Правда, например, в компании Scala, да и во многих других, ею обеспечиваются не все сотрудники, а только те, кому это необходимо для работы [50].

Культурные мероприятия. В последнее время многие компании для мотивации и удержания своего персонала стали использовать разнообразные культурные программы. Для этого они предоставляют сотрудникам либо бесплатно, либо со значительной скидкой билеты для посещения концертов, театральных постановок, художественных галерей и т.п., причем, должен заметить, что руководители и владельцы этих компаний считают свои "культурные" затраты весьма удачными. В самом деле, те компании, которые ищут новые пути для привлечения сотрудников и начинают использовать в своей деятельности творческие подходы, смотрят на искусство и особенно на театр как на благоприятную возможность для своего бизнеса. Этим они развивают у своих сотрудников наряду с логикой творческую жилку, интуицию, чутье - качества, или, как мы говорим, компетенции, так необходимые в наше время. Еще одно преимущество от привлечения живого искусства заключается в том, что в мире, где компании объединяются, образуются деловые альянсы и затеваются совместные предприятия, старые системы раздачи распоряжений и мелочного контроля уже просто не работают. Поэтому переход к знаниям о том, как управлять творческой группой, как направлять работу такой группы, а не силой вести ее в желаемом направлении, что, впрочем, подчас бывает абсолютно невозможно, имеет реальное практическое значение [51]. И наконец, искусство поощряет взаимодействие между людьми, которые иначе могли бы вообще не встретиться и не пообщаться друг с другом, а следовательно, и не дать импульс к развитию компании, ее бизнеса.

Приведу несколько советов в отношении культурных инициатив компании [51].

Совет 1. Не затевайте культурные инициативы только исходя из того, что супруга генерального директора обожает оперу и балет, а управленцы высшего звена возжелали развлечь своих приятелей и партнеров по бизнесу.

Совет 2. Не делайте культурные инициативы элитарными мероприятиями, приглашая только сотрудников руководящего звена, привлекайте всех работников без исключения.

Совет 3. Точно решите, что вы хотите получить в результате, и поставьте перед собой четкие цели и задачи.

Совет 4. "Измеряйте удовольствие", выясните, что сотрудники думают о программе и что бы они хотели от нее получить.

Совет 5. Будьте готовы изменять свои идеи, если с первого раза они оказались не совсем к месту.

Совет 6. Используйте профессиональное посредничество для получения полной отдачи от задуманного. Это может выйти дорого, но конечный результат окупит все.

И еще одно направление для ваших действий. В уже упоминавшейся мной компании DHL, например, ежегодно организуются конкурсы детского рисунка сотрудников, апофеозом которых становится детский праздник [52]. Кстати, такие же мероприятия мы проводили в свое время в банке "Российский кредит". По этим детским рисункам явно видно, что дети знают, где работают их родители, что дома часто говорят о производственных делах, т.е. корпоративная культура компании пускает свои корни даже в семьи сотрудников. Не правда ли, замечательно?

Перечислю уже без комментариев еще некоторые виды возможных бенефитов: бесплатный доступ в Интернет; предоставление мобильной связи; оплата всех налогов сотрудника; предоставление займа, ссуды, льготного кредита; бесплатное пользование дошкольными учреждениями; предоставление скидок на покупку товаров и т.д., и т.п.

Можно еще упомянуть и определенный стандарт при оплате, например, командировочных расходов. Так, в компании Morgan Stanley оплачиваются перелеты по всему миру только бизнес-классом, проживание только в четырех-, пятизвездочных гостиницах, разговоры по мобильному телефону и прочие расходы [43].

Итак, подчеркиваю, сейчас была перечислена лишь малая толика всевозможных социальных выплат. Вы сможете придумать и другие. Дерзайте!

Кстати, при выборе элементов системы оплаты труда и материального стимулирования весьма небезполезно воспользоваться приведенной ниже уже, пожалуй, хрестоматийной таблицей, где рассмотрено влияние некоторых элементов стимулирования на достижение наилучших результатов работы персонала (табл. 10.4). Количество плюсов на пересечении строк и столбцов отражает степень влияния рассматриваемого элемента системы оплаты труда на достижение соответствующих целей управления персоналом.

Таблица 10.4

### Влияние стимулирования на работу персонала

Составляющие системы оплаты и материального стимулирования	Привлечение новых сотрудников	Закрепление специалистов в компании	Стимулирование труда сотрудников	Корпоративная культура
1	2	3	4	5
1. Штатное расписание: "двойная лестница" - категории внутри должности	+++	+++ ++	+++ +++	+++ +
2. Должностной оклад	+++	+++		
3. Надбавки к должностному окладу:				
за выслугу лет;	++	+++		+
за высокую квалификацию;	++	+++	++	++
за уровень образования	+++	++		+++
4. Премии:				
по результатам деятельности компании;	++	+++	++	
по результатам деятельности подразделения;	+++	+++	+++	+++
разовые персональные премии		+	+++	
5. Социальные выплаты (льготы):				
бесплатные обеды;	+++	+++		++
оплата проезда;	+++	++		++
медицинское страхование;	++	++		+
материальная помощь;		++		++
компенсация затрат на отдых;		+++	++	+++
пенсионные доплаты		+++	++	+++

#### 10.4.4. Моральное стимулирование

Полагаю, что форм морального стимулирования сотрудников компании тоже не счесть.

Скажем, отличившиеся в ведении бизнеса сотрудники могут поощряться на ежегодном новогоднем вечере компании награждением переходящим вымпелом, дипломом за высокое профессиональное мастерство или присуждением звания "Лучший по профессии", "Лучший менеджер" с вручением золотого значка "Золотой Меркурий", "Золотой Посейдон", "Золотая Венера" и ценным подарком.

Лидеры продаж, например, могут награждаться памятным знаком "Что бы мы без тебя делали?", причем в таких программах желательно присутствие элементов сюрприза. В "Инкомбанке" в свое время работало следующее моральное поощрение: ежегодно проводились конкурсы на звание "Лучший по профессии" (лауреатам вручался знак из чистого серебра, устраивался фуршет и обеспечивалось бесплатное обучение) и "Лучший сотрудник" (лауреаты награждались золотым знаком и правом с семьей бесплатно выехать на отдых за рубеж), причем, заметьте, менеджеры, руководители не попадали в категорию награждаемых.

Весьма стимулирующее действие может оказать и письменная благодарность владельцев компании за отлично выполненную работу.

Особую значимость она подчас имеет для родителей и родственников награжденного. Или публичное выражение одобрения и помещение фотографии отличившегося сотрудника на Доску почета. Не скупитесь на это.

#### 10.5. Современные факторы, мотивирующие труд

Итак, создание системы стимулирования сотрудников конкретной компании - чрезвычайно тонкий и уникальный процесс. В современном мире жесткой конкуренции в бизнесе очень непросто удержать работника от перехода на другую работу. Для успеха бизнеса жизненно важным оказывается нахождение таких новаторских способов поддержки и поощрения сотрудников, которые убеждали бы их не увольняться. При этом важно не только сохранить тех, с кем вы сейчас работаете, но и привлечь в компанию новые таланты. В 1999 г. исследование в сфере бизнеса, проведенное одной из английских компаний, показало, что произошли изменения факторов, мотивирующих труд. Деньги перестали занимать доминирующую позицию. Среди других мотивирующих факторов перечислялись самостоятельность и хорошие взаимоотношения с коллегами, вовлечение в управление компанией, занимающие весьма высокую позицию в рейтинге факторов [53]. Или, например, корпоративная культура [54, 55], атмосфера, рождающая (или нет) у сотрудников чувство принадлежности к компании, чувство гордости за нее, патриотизма.

Обратите внимание на следующие данные и сравните их.

Вот данные опроса, проведенного в 1985 г. [56] (табл. 10.5).

Таблица 10.5

Данные опроса молодых американских менеджеров  
о мотивах трудовой деятельности на 1985 г.

Мотив	Число менеджеров, выбравших указанный мотив, %	Место в рейтинге
1	2	3
Престиж, удовольствие, удовлетворение	32,5	1
Власть и влияние (право принимать решения)	26,3	2
Высокий жизненный уровень и комфорт, обеспечиваемый оплатой труда	16,3	3
Возможность внести свой вклад в дело	15,0	4
Карьера (продвижение вверх по служебной лестнице)	4,8	5
Присутствие элемента состязательности и "вызова"	3,8	6
Возможность самореализации как личности	1,3	7

А вот данные через 10 лет.

Взгляните на результаты исследований, проведенных в 1995 г. в Германии. Эти результаты подтверждаются исследованиями и в других странах мира [57]:

Мотив	Место в рейтинге
Интересная и многообразная деятельность.....	1
Возможность применения личных способностей.....	2
Стратегическая деятельность.....	3
Возможность работать творчески.....	4
Самостоятельность в работе.....	5
Возможность самовыражения.....	6
Социальные контакты, работа с людьми.....	7
Желание больше руководить.....	8

Удовлетворение от руководящей деятельности.....	9
Большее влияние на деятельность коллег.....	10
Продвижение по службе.....	11
Большой доход.....	12
Возможность общения.....	13
Возможность риска.....	14
Статус в организации.....	15
Статус в семье.....	16

Действительно, анализ мотивов трудовой деятельности показал, что материальный фактор является в наше время далеко не ведущим.

Привлекательной оказывается интересная и многообразная деятельность, возможность реализации личностного потенциала. Продвижение по службе и большой доход в структуре мотивов стоят теперь лишь на 11 и 12-м местах, причем совершенно незначимыми оказались статусные факторы: статус в организации и в семье.

А вот данные сегодняшнего дня:

Приоритеты современных менеджеров	Число менеджеров, отдающих предпочтение соответствующему мотиву, %
Ориентация на прибыль и успех.....	76,4
Стремление к самостоятельности.....	60,0
Готовность взять на себя ответственность.....	58,0
Готовность следовать желаниям сотрудников.....	56,4
Готовность делать больше, чем нужно.....	54,5
Готовность к инновациям.....	43,6
Готовность к риску, к принятию решений.....	40,0

Ясно, что сегодня для менеджеров характерна ориентация на прибыль и успех, стремление к самостоятельности и расширению сферы ответственности.

Однако готовность к инновациям, принятию решений, неизбежному при принятии решений риску, обратите внимание, стоит у менеджеров на последнем месте.

Таким образом, руководители ожидают от работы возможности самовыражения, хотят большей самостоятельности, большего вознаграждения за то, что они работают самостоятельно. Но в то же время они хотят, чтобы всю ответственность за риск нес их непосредственный начальник. Вот вам и поле для размышлений, для совершенствования системы управления персоналом вашей компании.

Кстати, в одном из номеров Wall Street Journal был опубликован опрос, проведенный компанией Gallup о степени мотивации сотрудников различных компаний. Результаты исследования показали, что 19% респондентов составляют категорию "выраженно не мотивированных к работе сотрудников". Таким образом, 19% сотрудников констатируют свою незаинтересованность в работе, низкую степень удовлетворенности работой, в целом они по разным причинам слабо мотивированы продуктивно работать на своем рабочем месте. Слабо мотивированные сотрудники жалуются на то, что у них нет необходимых стимулов и "инструментов" для выполнения своей работы, что они не знают, что от них хотят, что их начальники не прислушиваются к их суждениям и предложениям [58].

Что же делать? Как избежать этого?

Вот несколько полезных советов [58]. Воспользуйтесь ими и, возможно, ситуация в вашей компании изменится к лучшему.

- Выделяйте героев и поощряйте тех сотрудников, которые принимают решения, способствующие улучшению работы и повышению производительности труда.

- Сделайте так, чтобы сотрудники знали и понимали миссию вашей компании, ее систему ценностей, цели и направление развития. Это необходимо для того, чтобы они могли проявлять участие в нужных направлениях.

- Никогда не отменяйте хорошо продуманное решение. Вы можете учить, советовать, предоставлять информацию исходя из уже принятого решения. Не подрывайте у работников веру в то, что вы действительно заинтересованы в их участии и поддерживаете их.

- Если вы - начальник и сотрудники постоянно приходят к вам с просьбой разрешить или посоветовать что-либо по их работе, то задайте себе следующий вопрос: "Что заставляет людей постоянно обращаться ко мне по каждому поводу?". Возможно, вы ведете себя так, что сотрудники не могут понять ваших истинных намерений.

- Когда сотрудник обращается к вам, спросите его, а что он сам думает по поводу того, что нужно сделать в этой ситуации. Если он предлагает разумный ответ, то скажите ему, что его

решение прекрасное и ему нет необходимости советоваться с вами в подобных ситуациях в будущем. Если вы можете помочь сотруднику найти более удачное решение проблемы, то не нужно самому предлагать окончательный вариант - выступите лишь в роли консультанта. Вы должны укрепить его уверенность в себе как в человеке, способном принимать решения. Вы также укрепляете его веру в то, что вы действительно доверяете его компетенции. Не нужно доводить ситуацию до того, чтобы сотрудник потерпел неудачу лишь для того, чтобы "преподать ему урок".

- Если вы не открыты для обратной связи, то остановитесь и спросите себя: "Почему?". Ведь обратная связь и участие других людей в принятии решений почти всегда способствуют нахождению более удачного варианта. И что при этом более важно, те люди, которым предстоит выполнять это решение, будут понимать, что они сами принимали участие в его выработке, и это отлично мотивирует людей, направляет их энергию в то русло, где она может быть использована для успеха вашей компании.

- Обратите внимание на то, как вы относитесь к сотрудникам. Полагаю, вы понимаете, что большинство людей встают утром и приходят на работу не для того, чтобы создавать там проблемы. Знаете ли вы тех, кто хотел бы по окончании рабочего дня пойти домой с мыслью и чувством, что день не задался? Вряд ли. Если у вас есть проблемы на работе, задайте себе вопрос: "А что помешало этому человеку успешно поработать?".

Конечно, пассивность и равнодушие персонала не в последнюю очередь связаны с недостаточной компетентностью самих руководителей, недооценивающих важности мотивирования подчиненных, а главное - практически не владеющих приемами, методами мотивирования, многие из которых мы уже упоминали сегодня [59].

Давайте ответим на вопрос: а какие же факторы оказывают влияние на профессиональный энтузиазм сотрудников компании. Перечислим их:

1) уверенность (или неуверенность) сотрудника в том, что его активность приведет к запланированному рабочему результату - росту объема продаж, своевременной разработке нового продукта, успешной реализации предпринятого проекта, повышению качества обслуживания клиентов и т.д.;

2) степень уверенности, что достигнутые сотрудником успехи не останутся незамеченными, а будут оценены и вознаграждены руководством;

3) ценность в глазах сотрудника самого ожидаемого поощрения.

Исходя из этой модели нетрудно выделить основные причины демотивации персонала. Сотрудники будут работать "спустя рукава" в той мере, в которой они испытывают неуверенность в возможности достичь заданных результатов, сомневаются, что их успешность будет отмечена и вознаграждена, и, наконец, низко оценивают привлекательность ожидаемого "приза". Соответственно, понимание, в каком из звеньев данной цепи существует сбой, позволяет руководителю наметить основные направления усилий по повышению уровня мотивированности своих сотрудников [59].

И последнее. В заключение этого занятия мне хотелось бы подчеркнуть несколько наиболее ярких современных тенденций в области вознаграждения сотрудников компаний [12]:

1) возрастание масштабов применения систем переменной заработной платы и возрастание доли переменной части в общем доходе сотрудников;

2) возрастание масштабов применения групповых форм заработной платы и увеличение их в общем доходе сотрудников;

3) широкое распространение систем платы за знания и компетенции;

4) развитие системы гибких льгот.

Теперь прошу - задавайте вопросы.

## Брифинг 10

Вопрос: Однажды я слышал о системе компенсации по принципу "кафетерия". Поясните, если можно, что это такое? Спасибо.

Ответ: Компенсация по принципу "кафетерия" (cafeteria management) - это система компенсации, при которой сотрудникам компании предлагается выбирать, в допустимых пределах конечно, пакет дополнительных вознаграждений (социальных льгот), в наибольшей мере отвечающих их личным потребностям. Выбирать предлагается из достаточно большого списка возможных льгот. В частности, молодые сотрудники, скорее всего, из обширного предлагаемого компанией социального пакета выберут, например, помощь в организации свадебного торжества, оплату детского сада, оплату обучения ребенка и т.п., нежели оплату лекарств, членства в профессиональном клубе, пенсионное страхование и т.п., что в большей степени свойственно сотрудникам более зрелого возраста. Таким образом, система гибких льгот, хотя и является несколько более дорогой для компании, позволяет найти "ключик" к каждому сотруднику, осуществить индивидуальный подход, обеспечить достаточно высокий уровень

удовлетворенности потребностей сотрудников компании, которые при этом, кстати, начинают значительно больше ценить приобретаемые блага.

Вопрос: Не могли бы вы дать какие-нибудь советы руководителю компании по поводу управления персоналом? Спасибо.

Ответ: Собственно, весь цикл наших с вами занятий и есть мои советы и советы моих коллег по HR-цеху руководителю компании или руководителю службы персонала в той или иной форме. Но чтобы у вас не создавалось ощущение, что вы не получили ответа на вопрос, предлагаю 12 разнообразных и весьма полезных советов [60].

Совет 1. Если сотрудники не спрашивают руководство: "Когда будет аттестация?", значит, она проводится неправильно.

Совет 2. Внутренняя гармоничность окладов важнее внешней.

Совет 3. Мотивированные "среднячки" лучше немотивированных "звезд".

Совет 4. Система управления по целям не роскошь, а средство выживания компании.

Совет 5. Все повторяющиеся процедуры должны быть стандартизированы и, по возможности, автоматизированы.

Совет 6. Ценность "человеческого капитала" компании определяется уровнем его компетенций. Не забывайте его регулярно измерять (проводить оценку, аттестацию).

Совет 7. Если вы не можете придумать задачу для сотрудника, подумайте, не стоит ли его сократить.

Совет 8. Что поощряете, то и получаете.

Совет 9. Уровень кадрового менеджмента должен соответствовать общему уровню менеджмента в компании.

Совет 10. Лучше оставить стихийно сложившуюся кадровую политику, чем менять ее на неправильную.

Совет 11. Не нужно выплачивать премию, если она не подкрепляет правильное поведение сотрудников.

Совет 12. Изменяйте оклады только по результатам аттестации.

На этом позвольте остановиться. Однако должен заметить, что этот список советов безграничен.

Вопрос: Скажите, а мотивирует ли сотрудников уважение со стороны руководства компании? Спасибо.

Ответ: Позвольте ответить на ваш вопрос словами двух великих людей. Во-первых, Акио Морита, основатель фирмы Sony, в свое время утверждал, что, "работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что если вы хотите их стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с ее уважаемыми членами" [60]. А вот мысль Уотсона-старшего, президента американской компании IBM: "...наш рано возникший упор на развитие человеческих отношений был продиктован не альтруизмом, а просто убеждением, что если мы будем уважать наших людей и помогать им уважать самих себя, это даст компании наибольшие прибыли" [60]. Вот ответ на ваш вопрос. Не буду скрывать, что существуют компании, исповедующие другие принципы. Так, владелец одной из крупных торговых сетей, не буду называть какой именно, однажды, знакомясь со вновь набранными сотрудницами в его новый открывающийся супермаркет, продавщицами, консультантами, кассирами, мельком взглянул на них и громко, не смущаясь, во всеуслышание высказал свое мнение сопровождавшему его заместителю по кадрам: "Ну и уродин же вы набрали!". Представьте себя на их месте. Мотивирует? В другой раз он пошел дальше. Сотрудника, "случайно умыкнувшего" бутылку "горячительного", вместо выговора или штрафа, например в десятикратном размере, или сдачи в милицию он заставил встать перед всем коллективом на колени и каяться, каяться. Бить челом и просить его помиловать. После такого урока "уважения" к личности некоторые сотрудники просто встали и ушли из этой компании навсегда, а им вслед неслось: "Ну, погодите! Мы вам трудовую книжку не выдадим, денег не заплатим...". Вот вам яркий пример демотивации сотрудников.

Вопрос: В одной из статей журнала "Управление персоналом" за 2000 г. я прочитала, что успешность работы организации является производением способностей и мотивации ее сотрудников. Действительно ли это так? Вы согласны с таким утверждением? Спасибо.

Ответ: Вы сейчас сформулировали интересную формулу, предложенную американским психологом Виктором Врумом [61]:

$$\text{Результативность} = f [\text{Мотивация} \times (\text{знания} + \text{навыки})]$$

Конечно же, я согласен с этой формулой. В самом деле, помните, на самом первом занятии мы ввели понятие компетенции и определили, что она включает в себя три элемента: знания, поведенческие навыки и мотивацию. По сути, формула Врума принимает вид:

$$\text{Результативность} = f (\text{компетенция})$$

Отсюда ясно, что чем выше компетентность сотрудников компании, тем сильнее их поведенческие установки, направленные на производительный труд, и, следовательно, тем выше результативность работы компании.

Вопрос: Мне представляется, что существуют отличия в построении систем стимулирования руководителей мелких и крупных компаний. Ведь так? Спасибо.

Ответ: Вы абсолютно правы. Такие отличия существуют и они принципиальные. Судите сами. В большинстве мелких компаний имеется весьма ограниченный набор льгот. Пожалуй, кроме тех, что записаны в законодательстве, других льгот и нет. Далее, нет также и четко обозначенных путей развития карьеры сотрудников в пределах компании. Стимулирование же осуществляется в основном за счет конкурентоспособного, т.е. достаточно высокого уровня заработной платы, включающей и должностной оклад, и премии. При этом сотрудников также привлекает сама возможность получения работы, как правило, более высокая степень самостоятельности, а также возможность приобретения практического опыта, требующегося для получения работы уже в солидных фирмах. В крупных же компаниях в отношении руководящего персонала, менеджеров обычно применяются "толстые" пакеты дополнительных внутрифирменных социальных льгот. Сотрудников привлекает также участие в собственности компании.

И еще, к слову, не так давно широко известная консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers в сотрудничестве с Европейским деловым клубом провела исследование компенсационных пакетов 50 иностранных компаний, работающих в Москве [62]. Медицинской страховкой обеспечивают 86% компаний; лишь 10% выдают ссуды; около 50% компаний предоставляют автотранспорт сейлсменам и среднему персоналу, а высшему - 72%; 66% компаний обеспечивают сотрудников средствами мобильной связи, свыше 2/3 компаний оплачивают и организуют питание своих сотрудников. Видите, впереди вас ждет широкий простор для действий.

Вопрос: Не могли бы вы подсказать самое лучшее мотивационное средство? Спасибо.

Ответ: Однажды Станислав Шекшня, будучи в США, в Калифорнии слышал мнение владельца преуспевающей компьютерной компании, в которой работали молодые люди от 20 до 25 лет [63]. На вопрос: "Как мотивировать таких людей?" - владелец компании ответил: "Да, знаете, очень просто. Нужно сделать всего несколько вещей. Первое - дать им возможность приходить тогда, когда они хотят. Второе - дать им возможность одевать то, что они хотят, не требовать галстуков. И третье - предоставить им в неограниченном количестве кофеин в виде бесплатного кофе и кока-колы. И тогда успех организации обеспечен". Понятно? Кстати, мы ведь не заношили с вами кофе и кока-колу в социальный пакет, когда обсуждали его на сегодняшнем занятии? Я не случайно постоянно, с настойчивостью, возможно, достойной лучшего применения, говорю вам о многообразии, об индивидуальном подходе. Нет универсального, нет лучшего мотивационного средства. Только индивидуальный подход, только уважение сотрудника, только всемерный учет его личности, прав, желаний, устремлений - панацея от ваших будущих бед. Это первое. И второе. Конечно же, вы помните "закон 80/20": "20% усилий обеспечивают 80% результата", в основе которого лежит принцип, открытый в 1897 г. итальянским экономистом Вильфредо Парето, показавшим, в частности, что большая часть капитала (80%) находится в руках незначительного количества людей (20%). Так используйте же его. Определите ключевых сотрудников своей компании, порядка 20% от списочного состава, и создайте для каждого из них, подчеркиваю - для каждого из них, свой компенсационный пакет [64]. Остальным 80% сотрудников предоставьте стандартные льготы. Поверьте, это позволит минимизировать затраты на создание эффективной мотивационной программы в вашей компании.

Вопрос: На занятии вы перечислили несколько содержательных теорий трудовой мотивации. Не могли бы вы привести их сравнительную характеристику? Спасибо.

Ответ: В работах многих авторов вы можете обнаружить такое сравнение. В частности, в монографии "Основы менеджмента" Майкла Мескона, Майкла Альберта и Франклина Хедоури [4] приведено сравнение теории А. Маслоу и Ф. Герцберга, в монографии "Организационное поведение" Фреда Лютенса [7] - уже упомянутых теорий плюс теории К. Альдерфера, в книге Е. МакКормика и Д. Илгена [65] - теории А. Маслоу и К. Альдерфера. Давайте приведем сравнительную характеристику этих четырех теорий трудовой мотивации: А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда [5] (рис. 10.2).

Сравнительная характеристика теорий трудовой мотивации

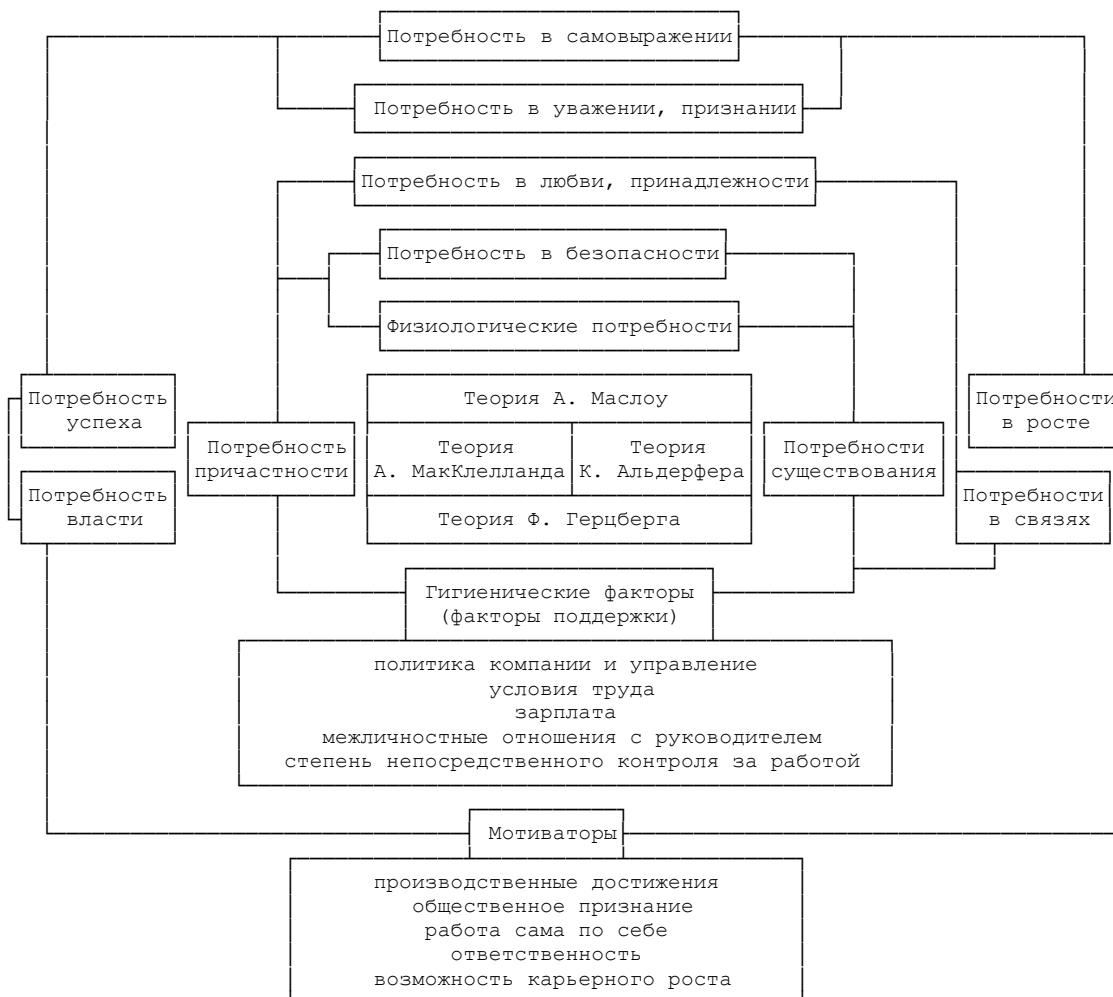


Рис. 10.2

Вопрос: Не могли бы вы сформулировать принципы материального вознаграждения менеджеров? Спасибо.

Ответ: Вот несколько, полагаю, достаточно понятных на уровне здравого смысла общих положений стимулирования руководителей разных уровней:

- поощрять материально руководящих сотрудников к усердной работе в компании;
- осуществлять премирование или моральное поощрение достаточно оперативно с тем, чтобы для сотрудника не была потеряна связь между его дополнительным вкладом и полученным признанием со стороны администрации, владельцев компании;
- платить не за усилия, а за результаты, главным образом, за те, которые отражаются на прибыли компании;
- если возможно, то платить в соответствии с тем, что сотрудник достиг в сфере своей ответственности, компетентности;
- платить больше, когда дела компании идут "в гору" и уменьшать оплату, если результаты работы компании недостаточно высоки;



- для удержания сотрудников в компании обеспечивать выплату части начисленных в данном году сумм в последующие годы при условии, что сотрудник продолжает работать в компании; причем этих сумм он лишается (полностью или частично) в случае его ухода из компании;

- материальное вознаграждение следует осуществлять в формах, наиболее приемлемых и привлекательных для сотрудника.

Вопрос: Подскажите, как выяснить, на какую зарплату можно претендовать? Спасибо.

Ответ: Как вы понимаете, ваша рыночная стоимость как специалиста зависит от массы факторов, о которых мы уже неоднократно говорили. Это и опыт работы, и образование, по сути ваши компетенции и другие объективные и субъективные факторы. Для ответа на свой вопрос вы можете воспользоваться весьма интересным инструментом, предоставляемым агентством SuperJob и именуемым "Зарплатомер" [66]. Ответив на ряд предлагаемых вопросов, вы узнаете не только диапазон заработной платы, на которую вы сможете претендовать, но и получите список подходящих вакансий, размещенных на сервере агентства SuperJob. А после этого вам останется только лишь выбрать одну из них, выиграть конкурс, согласовать условия контракта с представителем компании и, собственно, засучив рукава, приступить к работе.

Вопрос: Скажите, пожалуйста, как узнать, что мотивирует сотрудников конкретной компании? Спасибо.

Ответ: Спросить их самих... Объясняю. Для этого проведите в компании опрос, сначала используя, например, метод "мозгового штурма", попросив сотрудников назвать, скажем, 10 - 20 факторов, которые, как они считают, мотивируют их и других сотрудников компании, а затем дав им задание сравнить и проранжировать полученные показатели, присвоив первое место наиболее предпочтительному фактору и далее по убыванию. После этого усредните полученные результаты. В итоге вы получите интересующий вас ответ, и именно - для конкретной компании. Короче говоря, воспользуйтесь методом экспертных оценок. Помните, мы рассматривали деловую игру "Подбор руководителя", когда обсуждали проблему набора персонала в компанию. По результатам такого опроса строите мотивационную систему в компании, тем более, что этот метод требует минимума времени и средств. И еще один совет - учитесь наблюдать, анализировать и делать выводы, по сути, думать, мыслить, т.е. существовать. Итак, действительно, единственный способ понимания такого загадочного явления, как мотивация, - это опосредованное его изучение именно через поведение людей. Кстати, желание и стремление разгадывать загадку человеческой мотивации, несомненно, тоже мотивирующий фактор, но уже в деятельности руководителя [38], поэтому спасибо за ваш вопрос и, надеюсь, что большинство из вас станут успешными менеджерами.

Спасибо, на сегодня все.

Приложение 10

#### Пункт 10.1. Положение об оплате труда и материальном стимулировании <48>

-----  
<48> По материалам компании "Юниверс-Холдинг".

##### 1. Общие положения

1.1. Настоящее положение разработано в рамках совершенствования системы материального стимулирования сотрудников компании и общекорпоративной программы социального развития.

1.2. Структура системы оплаты труда и материального стимулирования включает в себя следующие составляющие:

должностной оклад в соответствии с занимаемой должностью;  
надбавки к должностному окладу;  
премии;  
социальные выплаты.

1.3. В положении не отражены вопросы, которые определены действующим законодательством Российской Федерации.

##### 2. Должностной оклад

2.1. Должностной оклад определяется на основе уровня квалификации сотрудника в пределах минимальной и максимальной границ, определенных для данной должности в штатном расписании.

2.2. В штатном расписании предусматривается разброс ставки должностного оклада от базовой, а также перекрытие ставок ближайших категорий.

2.3. В компании введено категорирование ряда должностей, причем категория определяется по результатам аттестации в зависимости от квалификации, стажа и опыта работы сотрудника. В качестве поощрения по решению генерального директора на основании представления директора по персоналу квалификационная категория может быть повышена в течение года без прохождения аттестации.

2.4. Все должности распределены по пяти уровням: руководители высшего звена, руководители среднего звена, специалисты 1 категории, специалисты и младший персонал.

2.5. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка или нарушение исполнительской дисциплины, выразившееся в недобросовестном или несвоевременном выполнении своих должностных обязанностей, переменная часть ежемесячного должностного оклада сотрудника может быть снижена или вообще не начислена. Такое снижение осуществляется решением генерального директора на основании аргументированной служебной записки руководителя соответствующего подразделения.

### 3. Надбавки к должностному окладу и премии

3.1. Для закрепления наиболее квалифицированной части персонала, имеющей опыт работы в компании, вводится надбавка за выслугу лет, которая выплачивается ежемесячно в виде фиксированной суммы.

3.2. Для различного уровня должности сотрудника устанавливаются следующие надбавки к должностному окладу за выслугу лет:

Уровень	Наименование должности	За выслугу лет	Премия из фонда генерального директора
1	Руководители высшего звена	250	500
2	Руководители среднего звена	200	400
3	Специалисты 1 категории	150	300
4	Специалисты	100	200
5	Младший персонал	50	100

3.3. В зависимости от непрерывного стажа работы в компании всем сотрудникам выплачивается ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет в следующем размере:

Стаж работы (гг.)	Процент от установленной надбавки за выслугу лет для должности соответствующего уровня
1 - 2	50
2 - 3	75
3 и более	100

3.4. Расчет надбавки за выслугу лет производится с даты поступления сотрудника на работу в компанию.

3.5. В непрерывный стаж для начисления ежемесячной надбавки за выслугу лет включается время работы во всех организациях, входящих в компанию, а также испытательный срок.

3.6. Бухгалтерия выплачивает надбавку за выслугу лет на основании списка, представляемого директором по персоналу по достижении соответствующего стажа работы сотрудников в компании и утвержденного приказом генерального директора.

3.7. Для индивидуального закрепления наиболее квалифицированных специалистов при достижении ими верхней границы должностного оклада по занимаемой должности и невозможности или нецелесообразности их перевода на вышестоящую должность применяются ежемесячные персональные надбавки к должностному окладу (надбавки за особо высокую квалификацию).

3.8. Применяются также ежемесячные надбавки за выполнение особо сложных работ.

3.9. Некурящим сотрудникам компании выплачивается ежемесячная надбавка в размере \_\_\_\_\_ руб.

3.10. Для поощрения сотрудников, завершивших конкретную работу с высоким качеством, за выполнение работ в сжатые сроки, выполнение ответственных работ, внедрение

рационализаторских предложений, проявление творческой инициативы, что привело к увеличению прибыли компании, по решению генерального директора на основании аргументированной служебной записки руководителя соответствующего подразделения по согласованию с директором по персоналу выплачивается разовая премия, размер которой для должностей различных уровней установлен в п. 3.2.

3.11. Для поощрения сотрудников за особые достижения в труде по решению генерального директора может выплачиваться персональная разовая премия, размер которой не ограничен.

3.12. В целях стимулирования уровня образования сотрудников компании вводятся следующие дополнительные надбавки к должностному окладу, причем эти надбавки выплачиваются лишь в случае получения образования без финансовых затрат со стороны компании:

За два высших образования	100
За наличие степени кандидата наук	150
За наличие степени доктора наук	200

#### 4. Социальные выплаты

4.1. Каждому сотруднику компании один раз в год (к Новому году) при наличии возможности у компании может быть выплачена материальная помощь в размере одного его среднемесячного дохода.

4.2. В случае травмы или серьезной болезни сотрудника, в случае гибели сотрудника в ходе выполнения им своих должностных обязанностей, а также в случае серьезной болезни или смерти близких родственников сотрудника ему (или его ближайшим наследникам) выплачивается материальная помощь.

4.3. В случае юбилея, рождения ребенка или свадьбы сотруднику выплачивается материальная помощь в размере не менее его среднемесячного дохода и предоставляется оплачиваемый дополнительный трехдневный отпуск.

4.4. Материальная помощь выплачивается на основании письменного заявления (за исключением п. 4.1) сотрудника (или его ближайших наследников) с приложением при необходимости подтверждающих документов.

4.5. Компания обеспечивает за свой счет всех сотрудников обедами.

4.6. Все сотрудники компании обеспечиваются льготным медицинским обслуживанием.

4.7. Для поощрения сотрудников за особые достижения в труде по решению генерального директора могут оплачиваться путевки (расходы сотрудников), в том числе и за границу, а также с семьей.

4.8. Все сотрудники компании обеспечиваются возможностью пользования спортивным клубом.

4.9. Всем сотрудникам компании может быть предоставлен беспроцентный заем (ссуда), порядок предоставления которого регламентируется положением об условиях и порядке предоставления займов сотрудникам компании.

#### 5. Заключительные положения

5.1. Вышеизложенные положения не распространяются на сотрудников, работающих в компании по трудовому соглашению или договору подряда.

5.2. При изменении должностного оклада сотрудника производится перерасчет соответствующих льгот.

5.3. Вышеизложенные положения действуют только при отсутствии нарушений трудовой и финансовой дисциплины со стороны сотрудника.

#### Список литературы

1. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. / Пер. с нем., под ред. Б.М. Величковского. М.: Педагогика, 1986. Т. 1. 408 с. Т. 2. 392 с.

2. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб: Питер, 2000. 416 с.

3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1999. 512 с.

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.

5. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник. М.: Изд. центр "Академия", 2000. 736 с.

6. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции. М.: Изд-во МГУ, 1971. 213 с.
7. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.
8. <http://www.megatis.ru/>; <http://www.ntvru.com/>; <http://www.washington-post.com/>; <http://www.lenta.ru/>; <http://www.echo.msk.ru/>
9. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. 2-е изд. М.: Политиздат, 1977. 304 с.
10. Rathus S.A. Essentials of psychology. 4th ed. Fort Worth, Tex.: Harcourt Brace College Publishers, 1994. 619 p.
11. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г.А. Рахманина. М.: Международные отношения, 1997. 664 с.
12. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практич. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. 352 с.
13. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. 376 с.
14. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. 464 с. (Б-ка журнала "Управление персоналом").
15. Чижов Н.А. Кадровые технологии. М.: Экзамен, 2000. 352 с.
16. Фоксол Г., Голдсмит Р., Браун С. Психология потребителя в маркетинге / Пер. с англ., под ред. И.В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. 352 с. (Маркетинг для профессионалов).
17. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства: Пер. с англ. М.: Аспект Пресс, 1995. 382 с.
18. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y.: McGraw-Hill, 1985. 246 p.
19. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value. N.Y.: McGraw-Hill, 1967. 258 p.; Likert R., Likert G.J. New ways of managing conflict. N.Y.: McGraw-Hill, 1976. 375 p.
20. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation // Psychological Review July. 1943. Vol. 50. P. 370 - 396.
21. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The Motivation to Work. N.Y.: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
22. McClelland D.C. The Two Faces of Power // Journal of International Affairs. 1970. Vol. 24.
23. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. N.Y.: The Free Press, 1972. 198 p.
24. Vroom V.H. Work and Motivation. N.Y.: John Wiley & Sons, 1964. 331 p.
25. Adams J.S. Inequity in Social Exchange / Advances in Experimental Social Psychology. 2d ed. N.Y.: Academic Press, 1965. P. 267 - 299.
26. Porter L.W., Lawler E.E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood., Ill.: Irwin, 1968. 209 p.
27. Heider F. The Psychology of Interpersonal Relations. N.Y.: John Wiley & Sons, 1958. 322 p.
28. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. СПб.: Питер, 2001. 448 с.
29. Dwyer D.J., Ganster D.C. The Effects of Job Demands and Control on Employee Attendance and Satisfaction // Journal of Organizational Behavior. 1991. Vol. 12.
30. Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B. Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective // Academy of Management Journal. 1992. December.
31. <http://www.cfin.ru/>; Рубцов С.В. Целевое управление корпорациями.
32. Hackman J.R., Oldham G.R. Work redesign. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980. 330 p.
33. Витковская Л.К., Пономарев И.П. Диагностическое обследование работы преподавателей // Менеджмент. 1998. N 8. С. 110 - 135.
34. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верховглазенко В.И. Пирамида Маслоу плюс, или Когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. N 5.
35. <http://www.zarplata.com/>; Оплата труда и мотивация персонала: Международный электронный журнал. 2001. N 1.
36. Нельсон Б., Экономидис П. Умение управлять для "чайников": Пер. с англ. М.: Изд. дом "Вильямс", 2001. 208 с.
37. <http://www.zarplata.com/>
38. <http://www.netpress.ru/>; Елизаров Р. Мотивация персонала, или Как повысить продажи // Международное on-line издание "Четвертая волна". 2000. N 1.
39. <http://www.superclub.ru/>; Чечин А. Подход к анализу и применению информации, содержащейся в обзорах зарплат // Кадровый вестник. 2000. N 3 (15).
40. <http://www.glossary.ru/>
41. <http://www.triz-ri.ru/trizchance/>; <http://www.hrm.ru/>; Кавтрева А.Б. Решение сложных задач в области заработных плат.
42. <http://www.superclub.ru/>; Иванушко П. Медицинское страхование: что вы хотели знать, но боялись спросить // Кадровый вестник. 2000. N 1 (13).

43. <http://www.hrc.ru/>; <http://www.hrm.ru/>; Базарнова Т. Методы материальной и моральной мотивации персонала в компании Morgan Stanley (По материалам выступления на заседании секции кадрового клуба "Мотивация персонала" 31 октября 2000 г.).
44. <http://www.ntv.ru.com/>
45. <http://www.cfin.ru/>; <http://www.hrc.ru/>; Кадровая политика компании DHL. Из архивов журнала "Персонал".
46. <http://ek-lit.newmail.ru/ibmsod.htm>; Роджерс Ф. Путь успеха: как работает корпорация IBM.
47. <http://www.vault.com/>; <http://www.e-xecutive.ru/>; Розенберг Дж. Мировая практика предоставления отпусков.
48. <http://www.e-xecutive.ru/>; Альтернативные способы мотивации сотрудников.
49. <http://www.ptpu.ru/>; Хлынов В. Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии // Проблемы теории и практики управления. 1998. N 2.
50. <http://www.hrc.ru/>; <http://www.hrm.ru/>; Юдаikin В. Материальное и нематериальное вознаграждение как мотивирующие и удерживающие методы управления персоналом: Стенограмма выступления на HR-практикуме "Компенсационные системы компаний" 12 октября 2000 г.
51. <http://www.e-xecutive.ru/>; Культурные инициативы как новая форма мотивации труда (По материалам Management Centre Europe); <http://www.mce.be/>
52. <http://www.superclub.ru/>; Есакова Н. Несколько слов о компенсациях и социальной справедливости // Кадровый вестник. 2000. N 1 (13).
53. <http://www.e-xecutive.ru/>; Современные способы мотивации труда и удержания талантов. По материалам Management Centre Europe; <http://www.mce.be/>
54. <http://www.hrc.ru/>; <http://www.hrm.ru/>; Ильясов Р. Нематериальные методы мотивации персонала. Корпоративная культура как метод мотивации.
55. <http://www.hrm.ru/>; Мастеров Б., Тумашкова Н. Хочешь миллион? А на Луну? (Психологические аспекты стимулирования персонала).
56. Mills D.Q. The new competitors: A Report on American managers. N.Y.: John Wiley & Sons, 1985. 391 p.; Mills D.Q. Labor-management relations. 5th ed. N.Y.: McGraw-Hill, 1994. 690 p.
57. <http://www.cfin.ru/>; Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда (По материалам семинара кадрового клуба "Системы оплаты труда персонала: новые подходы").
58. <http://www.humanresources.com/>; <http://www.e-xecutive.ru/>; Мотивация сотрудников.
59. <http://www.intel-sintes.ru/>; Кириллов Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе? // Управление персоналом. 2000. N 6.
60. <http://www.hrc.ru/>
61. Vroom V.H., Deci E.L. Management and Motivation. 2nd ed. Harmondsworth: Penguin, 1992. 493 p.
62. <http://www.superclub.ru/>; Кадровый вестник. 2000. N 1 (13).
63. <http://wsclan.narod.ru/manager/4/2t.html>; Рощина А. Мотивация персонала: новое время - новый взгляд // Кадровый вестник. 2000. N 7.
64. <http://www.cfin.ru/>; Хлебников Д.В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации.
65. McCormic E.J., Ilgen D. Industrial and Organizational Psychology. London: Routledge, 1995. 468 p.
66. <http://www.superjob.ru/payment>.

**День одиннадцатый. ТЕМА ЗАНЯТИЯ:  
КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО. "ДЕЛА ИДУТ. КОНТОРА ПИШЕТ!"  
КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ И КАДРОВЫЙ АУДИТ**

План занятия:

- 11.1. Что такое кадровый аудит?
- 11.2. Кадровый контроллинг.
- 11.3. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
- 11.4. Прикладное программное обеспечение.
- 11.5. Некоторые вопросы трудового законодательства.

Сегодня мы рассмотрим весьма важные вопросы кадрового бизнеса, а именно: вопросы, связанные в той или иной мере с учетом и контролем в кадровом деле, или, если хотите, в кадровом хозяйстве.

11.1. Что такое кадровый аудит?

Прежде всего следует подчеркнуть, что в любой компании всегда существовала, существует и будет существовать контрольная деятельность. Помните? Заветное слово - "контроль"! Контроль является важнейшей функцией процесса управления. Мы говорили об этом на одном из первых наших занятий. Мы говорили также и об оценке персонала при приеме на работу в компанию, и об аттестации персонала. Это тоже контроль. Так что сегодня мы лишь продолжим обсуждение этой весьма обширной области деятельности современной компании.

Мы будем вести речь, как впрочем делали это всегда, о компетентном, профессиональном подходе. Как широко известно, такой подход реализуется в концепции аудита. Совершенно очевидно: руководители различных компаний при анализе в первую очередь экономической информации кровно заинтересованы в ее достоверности. Именно это позволяет прогнозировать последствия принимаемых руководителями управленческих решений и, соответственно, уменьшать степень предпринимательского риска. В наиболее общем виде аудит - это процесс получения и оценки (или контроля) объективных данных в соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающий уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам [1].

Понятие "аудит" пришло в кадровый бизнес из бухгалтерской области деятельности предприятий. Там под словом "аудит" понимается "предпринимательская деятельность аудиторов по осуществлению независимых проверок бухгалтерской отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов в целях установления достоверности их бухгалтерской отчетности и соответствия совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам" [2]. Обратите внимание - независимых проверок! Или, например, американская бухгалтерская ассоциация определяет аудит как "системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю". Обратите внимание - объективных данных!

Должен заметить, что аудит постепенно превращается в большую взаимосвязанную систему целостной контрольной деятельности в компании. Он разделяется по отраслям, подотраслям, направлениям, таким как, например, аудит бухгалтерского учета, операционный аудит, аудит имущества, кадровый аудит, аудит интеллектуальной собственности, аудит методологии и процесса управления, аудит технологии и процесса производства, аудит организации производства, управленческий аудит и т.д., и т.п. [1].

Сегодня нас с вами будет интересовать лишь кадровый аудит.

В кадровом менеджменте понятие "аудит" трансформировалось в весьма новое словосочетание "кадровый аудит". По аналогии можно предположить, что это независимая проверка, скажем, внешними консультантами, сотрудниками специализированных консалтинговых фирм, не бухгалтерско-финансовой деятельности компании, а ее кадрового хозяйства.

Что же может входить в сферу "интересов" кадрового аудита?

В понятие "кадровый аудит" входят прежде всего:

1) оценка уровня кадровой обеспеченности компании, т.е. оценка количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях, по сути, оценка уровня кадрового планирования в компании;

2) оценка степени готовности компании к изменениям путем выделения основных типов сотрудников, работающих в организации, и типа их мотивации [3];

3) выявление существующей в компании корпоративной культуры путем оценки склонности сотрудников придерживаться определенных норм и правил поведения;

4) подготовка рекомендаций по конкретным кадровым программам (набору, отбору, адаптации, развитию персонала, планированию карьеры, оценке эффективности труда, мотивации и т.д.) [4];

5) анализ и оптимизация организационной структуры компании с точки зрения необходимости пересмотра степени контроля и передачи полномочий.

Давайте вспомним - мы все время говорим об успешном менеджере, об успешном руководителе. А это во многом, как вы уже понимаете, зависит от компетентности персонала компании. Поэтому знание того, каким кадровым ресурсом располагает компания, - ключевой фактор ее успеха. Как же используется этот ресурс? Насколько эффективно? По данным ведущих университетов Западной Европы, человеческий ресурс компаний (т.е. полный пакет профессиональных знаний и навыков, личностных и демографических характеристик, деловых связей, показателей здоровья и пр.) в таких странах, как США, Франция, Германия, Великобритания, Финляндия, Италия, Сингапур используется не более чем на 70%; в Испании, Австралии, Японии, Канаде, Чехии - не более чем на 50%; а в России, Монголии, КНР, Польше, Мексике и на Украине показатель использования человеческих ресурсов компаниями-

наимателями не превышает 25% [5]. Но ведь это непопустительная роскошь. Только вдумайтесь. Скажем, в России 3/4 потенциала сотрудников постоянно "простаивает"!

Как же увеличить коэффициент полезного действия (КПД) сотрудников компании? Как сделать так, чтобы сотрудник смог использовать максимально эффективно если не всю, то хотя бы большую часть своих знаний и умений на пользу компании, во благо компании? Так вот, именно кадровый аудит, о котором мы сегодня говорим, позволяет снять эти и многие другие подобные вопросы.

Итак,

целью кадрового аудита является оценка действующей системы управления персоналом для подготовки решений в области кадровой политики и повышения конкурентоспособности компании.

При этом обычно решаются следующие задачи [6]:

- анализ и проведение экспертной оценки действующей системы управления персоналом, текущего состояния кадровых процессов в компании (вспомните 13 основных направлений деятельности современных кадровых служб, которые мы обсуждали на одном из прошлых занятий);

- выявление точек рассогласования между существующими кадровыми процессами и стратегическими целями компании;

- определение ключевых проблем в области управления персоналом, препятствующих эффективной деятельности и реализации планов компании;

- определение сильных сторон человеческих ресурсов и их потенциала;

- определение соответствия системы документационного обеспечения управления персоналом задачам и потребностям производственно-экономической деятельности компании;

- разработка рекомендаций и предложений руководству компании для совершенствования и оптимизации системы управления персоналом.

Другими словами, при проведении кадрового аудита [7 - 9]:

- во-первых, проводится оценка системы управления персоналом, включая анализ организационной и функциональной структуры, схем выполнения основных процедур в рамках управления человеческими ресурсами, ведения кадровой документации в соответствии с существующими нормативами и т.д.;

- во-вторых, оценивается кадровый потенциал компании, а именно: менеджерский (т.е. готовность руководящего состава к реализации стратегических и тактических целей), квалификационный (соответствие уровня знаний и навыков выполняемым профессиональным задачам), инновационный (готовность к изменениям), личностный, творческий и т.д.;

- в-третьих, диагностируется структура формальных и неформальных взаимодействий между сотрудниками, каналы информационного обмена, социально-психологический климат в подразделениях, источники возникновения проблемных, конфликтных ситуаций, альтернативные лидеры и группировки.

Методы проведения кадрового аудита весьма разнообразны. Это, конечно же, и анализ внутренних документов компании, приказов и распоряжений по кадрам, и анкетирование, интервьюирование сотрудников компании, и проведение SWOT-анализа, и использование метода экспертных оценок, и наблюдение, и групповая работа, и общие дискуссии, и многое-многое другое. Наконец, весьма важное значение имеет анализ показателей, характеризующих состояние компании: текучесть кадров в целом по компании и по отдельным подразделениям, а также по основным категориям персонала, основные причины увольнений, динамика заполнения вакантных рабочих мест, производительности труда и зарплатоемкости в себестоимости продукции (услуг), заработной платы по основным категориям персонала, количество и динамика нарушений трудовой и производственной дисциплины, трудовых конфликтов, социально-психологических конфликтов, наличие прямых претензий к кадровой службе компании со стороны структурных подразделений, руководителей различного уровня, отдельных сотрудников и т.п. [6].

По мнению агентства "Евроменеджмент", кадровый аудит целесообразно проводить [7]:

- когда решается вопрос либо о приобретении компании, либо о ее целевом финансировании, инвестировании средств;

- необходима консолидация дочерних компаний в централизованный холдинг;

- следует повысить управляемость филиалов или отделений компании;

- настало время для приведения системы управления человеческими ресурсами в соответствие целям и задачам компании;

- возникает вопрос - привлекать ли новых менеджеров и специалистов или повышать квалификацию уже имеющихся;

- штаты "раздуты" и нет уверенности в необходимости такого количества персонала.

В заключение давайте вспомним: на одном из прошлых занятий, посвященном миссии и целям организации, мы подчеркивали, что кадровая деятельность в компании проводится лишь в соотношении со стратегическим планом ее развития. Отсюда:

кадровый аудит - это оценка соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегии.

## 11.2. Кадровый контроллинг

Контроллинг - весьма широкое понятие. Недавно я прочел в Интернете такое определение: "Контроллинг - система эффективного управления предприятием, ориентированная на его долгосрочное функционирование и основанная на внедрении в практику методов и средств современного менеджмента. Контроллинг интегрирует в единую систему учет, планирование, контроль и анализ на основе целей функционирования. Основой контроллинга является текущее сопоставление плановых и фактических показателей" [10]. Понятно? Посмотрите, какие красивые слова-лозунги. Здесь и "эффективное управление предприятием" (как будто бы система должна быть направлена на неэффективное управление), и "современный менеджмент" (а разве другие подходы, другие системы основаны на внедрении "отсталого" менеджмента), и "долгосрочное функционирование" (а разве лучше подход: "квакнуть - и в тину")... Тем не менее в этом определении, конечно же, в принципе верном, звучат два весьма важных, ключевых слова: интеграция и сопоставление.

А вот другое высказывание: "Под концепцией контроллинга следует понимать совокупность суждений о его функциональном разграничении, институциональном оформлении и инструментальной вооруженности в контексте целей предприятия, релевантных контроллингу, и целей контроллинга, вытекающих из целей предприятия" [11]. Что, мудрено?

Известно, что контроллинг как некая технологическая концепция управления основан на идее создания эффективной формализованной методической системы, включающей три процесса [12 - 14]:

- 1) перспективное планирование деятельности компании (целеполагание);
- 2) оценку текущего состояния компании (анализ ситуации);
- 3) выработку целевого (корректирующего) управляющего воздействия [15].

Хорошо. Но все-таки, что же это такое - контроллинг? В чем его суть? Прежде всего давайте попытаемся "почувствовать разницу" между контролем и контроллингом. Контроль - это действие, а контроллинг - система непрерывных действий и процедур по тотальному отслеживанию всех процессов и показателей компании. В конечном счете система контроллинга направлена на то, чтобы обеспечивать руководителя компании оперативной информацией для принятия решений во всех областях деятельности компании, включая, конечно же, особенно интересующую нас с вами сегодня область - управление персоналом. Это первое. Система контроллинга направлена "вперед", а не "назад" [16]. Это второе различие контроля и контроллинга. А третье различие заключается в том, что контроль часто ассоциируется с тотальным наблюдением за действиями персонала компании, в то время как контроллинг создает в компании микроклимат, атмосферу, в которой невозможно не выполнять распоряжений и планов и "расхищать капиталистическую собственность" [17].

Пожалуй, наиболее точным можно считать следующее определение [12]:

контроллинг - это автоматизированная система управления управлением.

При этом цель контроллинга заключается в информационной поддержке управленческих решений для повышения их качества. Контроллинг - это методология управления, совокупность организационных, математических и информационных моделей, обеспечивающих наиболее оптимальное управление компанией [18].

В процессе контроллинга можно выделить три этапа:

Этап 1. Определение показателей и "точек контроля", по которым можно судить, достигнут или нет желаемый результат.

Этап 2. Процесс сравнения достигнутых результатов, установление причин отклонений (обратная связь).

Этап 3. Реакция руководителя компании на ситуацию [19].

Подчеркиваю, что функция контроллинга состоит в координации целеобразования, планирования, контроля и информации. И именно эта координационная задача становится в последнее время все более значимой и все более существенной [20].

Теперь давайте сформулируем два основных принципа кадрового контроллинга.

1. Принцип интеграции кадровых и производственно-экономических задач компании.
2. Принцип опережающей, а не обратной связи, заключающийся в том, что по наблюдениям за изменениями системы управления на входе разрабатываются превентивные меры, позволяющие устранять помехи еще до начала их отрицательного воздействия [20].

И здесь следует заметить, что одним из наиболее сложных элементов при внедрении кадрового контроллинга является учет морально-психологического климата в коллективе. Совершенно ясно, что умеренный контроль может значительно повысить эффективность работы, однако чрезмерный контроль может резко снизить или даже вообще исключить инициативность



сотрудников компании. Естественно, что люди, которых постоянно и "грубо" контролируют, настолько боятся сделать ошибку, что выполняют только "минимум-минимум", очерченный их должностными обязанностями.

Итак, в отличие от кадрового аудита, фиксирующего прошлое или в лучшем случае настоящее, т.е. фактическое состояние дел в компании, и дающего локальный временной срез кадровой ситуации, кадровый контроллинг нацелен на будущее, дает возможность постоянного мониторинга кадров и, по сути, является инструментом так называемого превентивного типа кадровой политики, уже обсуждавшегося нами на одном из прошлых занятий.

И последнее. Полноценный кадровый аудит и тем более кадровый контроллинг, конечно же, немыслимы без стройной системы кадрового документооборота, внедрения многофункциональной кадровой информационной системы.

### 11.3. Информационное обеспечение системы управления персоналом

Как известно, деятельность службы управления человеческими ресурсами основана прежде всего на информации. Именно владение информацией является критически важным, ключевым условием успешности бизнеса. Это и данные о кандидатах при приеме на работу, и данные о сотрудниках, данные о продвижении по служебной лестнице, их профессиональные, квалификационные и другие характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность. Это данные о развитии трудового потенциала сотрудников, повышении квалификации, вознаграждениях и бонусах, участии в социальных программах и многие другие. Итак, это обширная и всеобъемлющая кадровая база данных. Информация, заложенная в такой базе, позволяет руководству компании отслеживать не только структурные изменения в рабочей силе, но и, что очень важно, является незаменимой при общей оценке и анализе работы всей организации (например, при рассмотрении динамики активов организации, приходящихся на одного сотрудника; эффективности работы производственных подразделений; исследовании доли административного и/или вспомогательного персонала в общей численности и т.п.), при бюджетном планировании, определении расходов на персонал и поисках путей их снижения и т.д. Именно в связи с этим и возникает необходимость использования сложных и эффективных интегрированных компьютерных информационно-поисковых систем (ИПС).

Кстати, доступ руководителей подразделений компании к кадровой базе данных с возможностью внесения замечаний и дополнений в отдельные поля-ячейки в режиме on-line с использованием, например, модемной связи весьма полезен и подчас просто необходим, особенно в случае наличия у компании разветвленной региональной сети филиалов. При этом целью системы является обеспечение как руководителей, так и специалистов всех служб необходимыми для оперативной и аналитической работы данными, обеспечение нормативными, архивными и иными документами, а также унификация деятельности региональных подразделений компании. Подчеркиваю, что данные в такую базу должны поступать по разным каналам, а именно: не только от кадровых специалистов, но и от различных групп персонала компании, клиентов, поставщиков и т.п. А доступ к информации при этом, конечно же, должен быть жестко регламентирован в зависимости от категории сотрудника.

Как утверждала в свое время Елена Селиванова, начальник отдела кадров АО "Вымпелком", идеальная информационная система управления персоналом должна соответствовать уровню развития компании и ее кадровой политике. Она должна быть частью и средством организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопрофессиональной команды, способной своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития компании [21] <49>. Эта система должна включать в себя управление процессами аттестации персонала, карьерного роста, обучения, мотивации, отбора персонала. Вот перечень важнейших задач, которые должна решать идеальная программа управления персоналом (эти задачи мы подробно обсуждали на прошлых занятиях):

- 1) аттестация (оценка) персонала, включая методики тестирования с полной психодиагностикой;
- 2) хранение "профессиональной" истории каждого сотрудника, персонального "досье", многовариантный подбор кандидатов на вакантные места;
- 3) обоснованное ранжированное формирование кадрового резерва, оценка управленческого потенциала сотрудников;
- 4) систематическое кадровое планирование с возможностью перераспределения ресурсов, что помогает избежать дополнительного набора сотрудников;
- 5) разработка программ развития персонала в целях решения не только сиюминутных, но и будущих задач компании на основе совершенствования систем обучения и карьерного

продвижения сотрудников; формирование индивидуальных карьерных планов и карьерных "лестниц";

6) прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения современных технологий;

7) выявление с помощью информационной системы негативных тенденций в компании (скажем, избыточной текучести кадров);

8) оценка затрат на обучение, развитие персонала;

9) диагностика мотивации, разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности сотрудников;

10) создание современных систем подбора и отбора персонала, предусматривающих оптимизацию внутренних конкурсов (при этом задаются требования и система ищет подходящих кандидатов в базе, выдавая ранжированный список) и многокритериальный отбор;

11) оптимизация расстановки кадров (по каждой кадровой позиции должна быть создана идеальная, а по каждому работнику - актуальная модель компетенции, причем при их сравнении система должна выдавать предложения по развитию качеств и отработке навыков сотрудника, а также предложения по его продвижению или ротации);

12) проектирование новой штатной структуры подразделений и компании в целом (при этом было бы очень полезно, если бы система могла "оценивать" новую структуру как с точки зрения финансовых расходов, так и с качественной стороны, т.е. насколько она оптимальна), отслеживание организационных изменений во времени;

13) анализ возрастной и любой другой структуры персонала (что облегчит разработку социальных программ, проведение организационных и культурных преобразований) и т.п.

<49> Материалы подготовлены также Ю. Юркиным, Н. Пяткиной и Ю. Гараевой - сотрудниками научно-консалтинговой корпорации "МетаСинтез". Источник: <http://www.msy.nt.ru>.

И наконец, должен особо подчеркнуть, что кадровый учет, кадровое делопроизводство является неотъемлемой составной частью общего процесса управления компанией [22].

#### 11.4. Прикладное программное обеспечение

Прежде чем приступить к краткому обзору компьютерных программ конкретных производителей, давайте дадим ответы на следующие вопросы. Как выбрать программный пакет или комплекс? На что в первую очередь следует вам, как будущим менеджерам, будущим руководителям компаний, обращать внимание?

Сначала перечислим некоторые показатели оценки программ. Их можно подразделить на четыре основные категории [23].

1. Функциональные возможности программ: перечень решаемых задач; актуальность алгоритмов;

- форма работы с классификаторами;

- полнота информационной базы;

- качественный и количественный состав отчетных документов;

- возможность настройки на структуру управления компанией, на особенности документооборота;

- наличие средств получения ответов на нерегламентированные запросы.

2. Технологические параметры программ:

- продолжительность освоения пакета;

- время обработки исходных данных;

- время ответа на запрос;

- удобство интерфейса пользователя;

- ограничение доступа;

- возможности настройки на параметры используемого оборудования (монитора, принтера, сканера и пр.);

- система организации помощи (иерархическая, гипертекст, контекстно-зависимая);

- полнота документации (описание программы, демонстрационные примеры, руководство пользователя);

- возможности интеграции с другими функциональными системами (в частности, с электронной почтой);

- наличие дополнительных встроенных средств (редактор документов и шаблонов, калькулятор, календарь, органайзер и пр.).

3. Требования к разработчику пакета:

- стоимость лицензий, услуг по инсталляции, поддержке, сопровождению программного обеспечения, обновлению баз данных;

- квалификация разработчика программного обеспечения, его рейтинг на рынке;
- наличие сервисных центров;
- качество сопровождения, наличие "горячей линии";
- наличие учебных центров, курсов и программ.

4. Технические требования: требуемый объем внешней памяти; требуемый объем оперативной памяти, быстродействие системы;

- работа в сети, используемые протоколы;
- используемая операционная система, система управления базами данных, архитектура;
- наличие и способы реализации контроля целостности базы данных;
- гибкость и открытость интерфейсов;
- поддерживаемые форматы импорта и экспорта данных.

Отсюда ясно, что выбор конкретного программного продукта, конкретной программы определяется, по сути, выбранными вами параметрами из только что представленного списка. И чем больше учтено этих параметров, тем лучше.

Чрезвычайно актуален следующий вопрос [24, 25]: какие программы следует приобретать - "закрытые", т.е. законченные решения, не требующие дополнительной настройки и содержания программиста для их сопровождения, программы, которые после установки немедленно начинают работать, или "открытые", т.е. такие, когда пользователь может изменить в них практически все и довести их, как говорится, "до ума", настроив на нужды собственной компании?

Судите сами. Во-первых, открытость программы полностью снимает ответственность с производителя за ее правильное функционирование. Если вы изменили хоть что-нибудь в приобретенном товаре, скажем, перешили хоть одну пуговицу на новом пальто, то можете уже не беспокоиться - никто не обменяет и не возьмет его обратно. Во-вторых, открытость программы лишает пользователя возможности эксплуатировать новые версии программы. Они для него оказываются совершенно бесполезными, так как уникальные настройки, доработки и изменения либо будут безвозвратно утеряны, либо перенесены за свой, и причем немалый, счет в новую версию. В-третьих, причина появления "открытых" программ - неспособность разработчика полностью реализовать в своих программах поддержку текущего законодательства и организовать процесс полного отслеживания его изменений. По сути разработчик перекачивает доработку своих программ на плечи и кошелек пользователя, называя этот процесс мудреными терминами, такими как, например, "учет специфики" или "настройка на конкретные нужды". В-четвертых, эксплуатация "открытой" программы требует содержания своих программистов (а это по меньшей мере необходимость платить заработную плату) или услуг третьих фирм. Мой совет - ориентируйтесь на "закрытые" программы, именно так сегодня поступает цивилизованное западное бизнес-сообщество, и требуйте от разработчика выполнения взятых обязательств. Однако выбор, как всегда, - только за вами!

А теперь, как и обещал, о некоторых конкретных кадровых программах. Конечно же, их великое множество. Это, например:

1) пакет компании "ИНФИН" ([www.infin.ru](http://www.infin.ru)), включающий в себя бухгалтерский блок, блок зарплаты, кадровый блок, блоки "склад", "торговля" и т.п. Пакет позволяет автоматизировать прием сотрудников, их перемещение, отпуска, увольнение, ведение личных карточек, подбор кадров;

2) пакет компании "ИнфоСофт" ([www.infosoft.ru](http://www.infosoft.ru)), умеющий создавать штатное расписание, вести историю назначений сотрудников, повышения квалификации, аттестаций, поощрений, формировать, просматривать и печатать, например списки принятых или уволенных сотрудников в произвольно заданном временном отрезке [23];

3) кадровая система корпорации "Галактика" ([www.galaktika.ru](http://www.galaktika.ru)), в которой реализованы такие возможности, как, например, анализ кадрового состава компании, управление штатным расписанием и др. [23];

4) модуль "Управление персоналом" фирмы "Интертраст" ([www.intertrust.ru](http://www.intertrust.ru)), выполненный на основе технологии Lotus Notes и позволяющий строить многообразные кадровые отчеты. Модуль легко стыкуется с другими пакетами, работающими в среде Lotus Notes, и содержит такие базы данных, как "Структура", "Сотрудники" (сведения о штатных, внештатных и уволенных сотрудниках), "Кандидаты", "Архив кандидатов" (информация о соискателях, которые в данный момент не участвуют в конкурсе на какую-либо должность, но представляют интерес для компании), "Справочники", "Нормативные акты" (помимо прочего в этой БД хранятся должностные инструкции и положения о подразделениях) [26];

5) модуль "Зарплата и кадры" компании "1С" ([www.1c.ru](http://www.1c.ru)), предназначенный для создания различных кадровых отчетов. Этот модуль скрупулезно учитывает действующее законодательство;

6) система учета персонала, труда и заработной платы компании "Парус" ([www.parus.ru](http://www.parus.ru)), предусматривающая возможность ведения истории с точностью до дня и возможность делать произвольные выборки, а также хранить большой набор дополнительной информации,

касающейся каждого отдельного сотрудника, а именно: сведения о прохождении аттестации, квалификации, зачислении в резерв на замещение должностей, наградах. Более того, система позволяет автоматизировать ведение штатного расписания и процесс проведения тарификации, автоматически определять и отслеживать изменения надбавки за выслугу лет, проводить перерасчет заработной платы за предыдущий период, проводить автоматический расчет сложных видов начислений (таких, как отпуск, больничный лист, исполнительный лист, районные коэффициенты и северные надбавки, кредиты, ссуды и т.п.), контролировать правильность внесения учетных данных сотрудника по анкетным данным и тарификации с помощью функций смыслового контроля, создавать настраиваемые формы отчетов с помощью встроенного генератора выходных форм [26];

7) система компании SAP R/3 ([www.sap.com](http://www.sap.com)), в которой детально проработан механизм индивидуального планирования карьеры, т.е. долговременное планирование назначений и перемещений конкретного сотрудника с определением тенденций развития и указанием того, какими навыками он должен овладеть, чтобы занять следующую должность. Доступ к информации о сотрудниках осуществляется по дереву подчиненности. Разработан модуль "менеджмент вознаграждений" для формирования распределения бюджета вознаграждений. Учет должностей и сотрудников обладает возможностью хранить произвольную дополнительную информацию о любых должностях и о каждом сотруднике. Введен эффективный специальный построитель отчетов [21];

8) система Oracle HR ([www.oracle.com](http://www.oracle.com)), снабженная модулем "компенсационный пакет", который кроме зарплат, премий и различных выплат (по страхованию, медицинскому обслуживанию, питанию) позволяет использовать в качестве мотивационных инструментов индивидуальное обучение и стажировки, ссуды, участие руководителей и сотрудников в прибылях компании, опционах и т.п. Разработана отдельная "система анализа бизнеса", позволяющая получать в режиме on-line любую необходимую информацию о занятости, зарплате, текучести кадров, структуре предприятия. Развитый механизм самообслуживания обеспечивает открытый, постоянно расширяемый, но контролируемый доступ всех сотрудников к данным. Имеется возможность одобрения того или иного кандидата на должность в режиме реального времени всеми заинтересованными сторонами [21];

9) система "Управление персоналом" компании "АйТ СОФТ" ([www.aitsoft.ru](http://www.aitsoft.ru)), включающая в себя, например, модуль "Учет выполненных работ (наряды)", который позволяет рассчитывать выполнение комплексных работ на основе системы расценок элементарных операций, нормативов времени и количества продукции. В модуле реализованы возможности распределения коллективного заработка между сотрудниками с помощью гибкой системы формул, учитывающих индивидуальные коэффициенты трудового участия (КТУ), объем выполненной работы и затраченного времени. Полученные результаты передаются в модуль "Зарплата". Модуль "Кадры" расширен путем введения понятия "штатная единица". Создан графический механизм работы с организационной структурой, в котором многие функции по внесению изменений осуществляются методом drag and drop [21];

10) АСУ "Персонал" компании "Борлас Ай-Би-Си" ([www.borlas.ru](http://www.borlas.ru)), в состав которой входят три подсистемы: "Кадры", "Зарплата" и "Табель", обеспечивающие учет кадров, ведение штатных расписаний, ведение реестра рабочих мест и их аттестацию, табельный учет, расчет и контроль выплаты зарплаты, учет затрат на персонал, автоматизированную подготовку отчетной документации и пр. [27];

11) система управления персоналом "БОСС-Кадровик" ([www.it.ru](http://www.it.ru)), разработанная компанией "АйТи-Информационные технологии" и обеспечивающая руководителей компании информацией, необходимой для принятия обоснованных решений в области управления персоналом. В своих рекламных проспектах по поводу системы БОСС-Кадровик компания "АйТи" перечисляет следующие основные или ключевые особенности этой системы:

- проведение штатной политики на основе приказов и поддержка кадрового документооборота;
- ведение и моделирование организационной структуры предприятия;
- наличие всех функций оперативного кадрового учета;
- возможность планирования и оперативного маневрирования кадровыми ресурсами: от работы с кадровым резервом и до учета программ повышения квалификации персонала;
- расчет заработной платы, включая автоматическую разnosку результатов расчета по бухгалтерским проводкам и статьям затрат;
- наличие всех стандартных отчетных форм и возможность подготовки любых произвольных отчетов;
- возможность интеграции с другими программными системами по управлению предприятием;
- формирование в соответствии с законодательством РФ внешней отчетности, в частности для Пенсионного фонда и Государственной налоговой инспекции.

И наконец, следует упомянуть о наличии на рынке ряда специализированных программ, таких как, например, компьютерная программа аттестации персонала (PAS/2001 - Performance Appraisal System [28]). Вот ее некоторые положительные характеристики.

Для руководителя компании:

- позволяет получать ясную картину достаточных и недостаточных компетенций сотрудников как по всей компании, отдельным подразделениям, так и по профессиональным или проектным группам;

- включает типовые наборы компетенций для всех сотрудников компании, которые могут быть дополнены или изменены;

- позволяет проводить оценку (аттестацию) персонала в сжатые сроки по заранее утвержденным критериям;

- позволяет изменять оклады на основе объективно оцениваемого производственного поведения сотрудников компании.

Для HR-руководителя:

- позволяет автоматизировать аттестацию персонала в компании, реализуя принципы объективности оценок и коллегиальности решений;

- включает в себя типовые "Положение об аттестации", "Руководство для сотрудников" и ответы на 100 часто задаваемых вопросов;

- дает возможность автоматически создавать письменные отчеты по результатам аттестации (оценки) как для каждого сотрудника, так и для всей компании, подразделений и проектных или профессиональных групп;

- способствует накоплению не только количественной, но и качественной информации о производственном поведении оцениваемого сотрудника (в виде фактов, комментариев и рекомендаций), что позволяет правильно организовать обратную связь по результатам аттестации;

- благодаря web-решениям полезна в случае одновременного проведения аттестации в удаленных филиалах компании;

- позволяет значительно снизить объем необходимых временных и финансовых ресурсов при радикальном повышении качества оценки производственной деятельности сотрудника.

Для сотрудников компании:

- объективность, коллегиальность и прозрачность системы оценок компетенций сотрудника;

- возможность для совершенствования производственного поведения с учетом полученных рекомендаций.

Еще одна специализированная программа - это компьютерная программа управления по целям и премирования (MBO/2001 - Management By Objectives [28]). Ее положительные характеристики таковы.

Для руководителя компании:

- позволяет управлять компанией, отдельными подразделениями и сотрудниками по методу MBO;

- создает и отслеживает данные, формирующие интегральные показатели эффективности деятельности объектов управления;

- позволяет рассчитывать премии и бонусы сотрудникам в режиме on-line.

Для HR-руководителя:

- позволяет внедрить в компании результат - ориентированное управление;

- позволяет ежедневно информировать сотрудников и руководителей о показателях эффективности их деятельности, тем самым мотивируя их.

Для линейного менеджера:

- позволяет управлять своей командой через постановку задач и задание критериев оценки для каждого сотрудника;

- позволяет отслеживать выполнение плана на год, квартал, месяц, декаду;

- позволяет расставлять приоритеты среди множества отслеживаемых задач и критериев;

- позволяет получать ежедневное обновление фактических данных по ключевым показателям.

Кстати, программа MBO/2001 дает возможность интеграции с другими модулями HRC (www.hrc.ru), а именно: WTS/2001 (учет рабочего времени сотрудников), R&S (привлечение и отбор персонала) и T&D (обучение и развитие) для создания единой системы управления персоналом компании [28].

Подчеркиваю, мы перечислили далеко не полный список современного программного обеспечения для кадровой деятельности. Можно упомянуть программу Performance Now компании KnowledgePoint (www.knowledgepoint.com) для комплексной оценки персонала компании, программы компании Primavera Systems (www.primavera.com) [29], программу People-Trak (www.peopletrak.com) [30], программу TotalComp компании Kadiri (www.kadiri.com), программу iGreentree Employment System компании Greentree Systems (www.gre-entreesystems.com),

программу Workforce Central компании Kronos ([www.kronos.com](http://www.kronos.com)), программу HRmgr компании Resource Management Software ([www.rmshrmgr.com](http://www.rmshrmgr.com)), программу PerfectSoftware ([www.perfectsoftware.com](http://www.perfectsoftware.com)), программу Simpata ([www.simpata.com](http://www.simpata.com)), программу The Humanic HRMS ([www.humanic.com](http://www.humanic.com)) и многие другие.

Позвольте сделать несколько выводов.

1. От кадровых систем все активнее требуются управленческие и экспертные качества. Это подразумевает наличие развитых аналитических инструментов, удобных средств построения разнообразных отчетов, механизмов оповещения и т.п.

2. В сфере управления персоналом все козыри остаются в руках отечественных разработчиков, поскольку адаптация западных пакетов к российской действительности (законодательству) - дело непростое, небыстрое и недешевое, и должны быть очень серьезные мотивы, чтобы отдавать предпочтение такому подходу. Развитие идет по пути наращивания возможностей отечественных кадровых продуктов и их объединения с продуктами международных компаний (интегрированными системами управления предприятием и с системами управления финансами).

3. Поскольку на рынке всегда присутствуют разные категории хозяйствующих субъектов (крупные, средние и малые предприятия), то аналогичные категории прослеживаются и в программном обеспечении. Поэтому при выборе кадровой системы необходимо в первую очередь определиться с задачами, которые предстоит решать службе персонала, чтобы далее производить отбор конкретных программ из соответствующей "весовой категории" [26].

И наконец, еще одно замечание. Мы сегодня говорили о важности информации для кадровой деятельности, об особенностях компьютерных программ. Мы упоминали также об аналитических инструментах, удобных средствах построения разнообразных отчетов. Однако какие же показатели в первую очередь волнуют руководителя компании? Какие показатели должен постоянно отслеживать руководитель службы персонала?

Вот они: 1) структура рабочей силы компании (т.е. абсолютная и относительная численность административного, производственного и непроизводственного персонала) и ее динамика во времени; 2) изменение во времени возрастной, образовательной, половой структуры персонала; 3) стаж работы различных категорий сотрудников; 4) текучесть кадров (т.е. отношение уволившихся сотрудников к среднему числу работающих, например, в течение года); 5) коэффициент абсентеизма (от англ. absent - отсутствующий), обычно определяемый как отношение количества потерянных рабочих часов к общему числу рабочего времени, "банку времени"; 6) коэффициент внутриорганизационной мобильности (т.е. отношение числа сотрудников, сменивших должности, к общему числу работающих за определенный промежуток времени, обычно за год); 7) объем реализации или прибыли на одного сотрудника (отношение объема продаж или прибыли к общей численности персонала компании); 8) показатель производимой продукции за час труда (т.е. отношение себестоимости продукции к числу затраченных на ее производство часов за определенный период); 9) общие издержки на сотрудников компании; 10) доля издержек в общем объеме реализации (т.е. отношение общей величины издержек на сотрудников к объему реализации за определенный период); 11) издержки на одного сотрудника (т.е. отношение общей суммы издержек на персонал к общей численности сотрудников); 12) издержки на один производительный час (т.е. отношение общей суммы издержек на персонал к общему числу производительных часов, а именно: часов, затраченных непосредственно на производственную деятельность за определенный период); 13) доля сотрудников, прошедших профессиональное обучение (т.е. отношение числа обучавшихся сотрудников к общей численности персонала компании за определенный период); 14) доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем "банке времени"; 15) среднее число часов профессионального обучения на одного обученного (т.е. отношение всех затраченных на профессиональное обучение часов к числу сотрудников, прошедших обучение); 16) общая величина издержек на профессиональное обучение; 17) доля издержек на обучение в общем объеме реализации; 18) величина издержек на обучение в расчете на одного сотрудника компании; 19) издержки на один час профессионального обучения и т.д. [31, 32].

Именно все эти и подобные показатели (см. Приложение IV) должна отслеживать автоматизированная кадровая система, помогая HR-менеджеру. По сути, это именно те аналитические материалы, которые служба управления персоналом современной компании регулярно представляет ее руководству и владельцам.

## 11.5. Некоторые вопросы трудового законодательства

Прежде всего вслушайтесь в следующую цитату: "Каждый имеет равные возможности для реализации своих трудовых прав. Никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места

жительств, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника" [33]. Звучит? Это выдержка из ст. 3 Трудового кодекса Российской Федерации, вступившего в силу с 1 февраля 2002 г. Более того, ст. 64 ТК РФ прямо указывает, что по требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме, что позволит при желании обжаловать такой отказ в судебном порядке. Итак, сегодня только деловые качества кандидата или сотрудника являются областью конкурентной борьбы за конкретное рабочее место.

Одним из важнейших тезисов ТК РФ (ст. 133) является положение о том, что минимальный размер оплаты труда не может быть ниже прожиточного минимума трудоспособного человека. Кроме того, в законе явно подчеркивается (ст. 56), что работник имеет право на получение заработной платы своевременно и в полном размере, причем работодатель несет ответственность за ее несвоевременную выплату (ст. 142).

Трудовой кодекс Российской Федерации содержит также строгое ограничение рабочего времени, а именно: в России сохраняется 40-часовая рабочая неделя (ст. 91). А как в других странах? В Дании, например, продолжительность рабочей недели - 37 ч, в Великобритании - 37 - 39 ч, в Китае - 44 ч, а в Германии и Японии - до 48 ч [34, 35].

Давайте более подробно остановимся на таком животрепещущем вопросе, как увольнение.

Однажды компании, где мне довелось работать, понадобился сотрудник, в задачу которого входило оперативное обслуживание клиентов компании, причем выражавшееся лишь в немедленном изготовлении ксерокопий требуемых клиентам документов. Короче, для работы на копировальном аппарате служба персонала предложила руководству компании одну из достаточно опытных кандидатур, которая и была после мимолетной встречи и знакомства с генеральным директором утверждена. А затем произошло вот что. Новенькая девушка с видимым рвением приступила к работе, однако на второй день незадолго до окончания рабочего дня, когда силы уже на исходе, а очередь клиентов все еще не иссякает, к ней подходит сотрудница этой компании и настойчиво предлагает срочно, без очереди сделать для нее ксерокопию весьма толстого популярного журнала. Теперь - вопрос. Каковы действия девушки? Как бы вы поступили на ее месте? Помните, мы часто говорили о том, как важны клиенты для бизнеса, для развития компании, о том, что каждый потерянный клиент - это прямые убытки. Мы говорили о том, что клиент всегда прав и забота о нем, удовлетворение его потребностей, его нужд, его чаяний, его желаний - первоочередная задача любого сотрудника любой уважающей себя компании. Новенькая поступила совершенно естественно: она предложила назойливой сотруднице три варианта: либо встать в очередь, либо подойти попозже, либо подняться на другой этаж и на свободном ксероксе самой сделать требуемые копии. Выслушав такие предложения, сотрудница лишь сверкнула глазами и молча, резко развернувшись, направилась... Правильно! Прямо в кабинет генерального директора. А через пару минут генеральный директор, отгородившись от мира широкой обаятельной улыбкой, уже медленно произносил, с нескрываемым наслаждением глядя немигающим взглядом прямо в глаза новенькой: "Вы уволены!". Можете себе представить ее состояние в этот момент. Однако генеральный директор действовал в соответствии с законом. Новенькая была принята на работу с испытательным сроком и в соответствии с действующим в то время Кодексом законов о труде была освобождена от работы по причине "неудовлетворительного результата испытания", причем немедленно и без выходного пособия. Вот вам и вся забота и о сотруднике, и о клиентах. Этот случай, конечно же, отражает корпоративную культуру той компании. Кстати, вот еще один характерный штрих ее культуры: на предложение хоть как-то и чем-то поздравить сотрудников с очередным, не помню сейчас уже конкретно каким, праздником, генеральный директор, усмехаясь, ответил: "Поздравить? А кого?"... Без комментариев!

Да, полагаю, вы сейчас изнываете от любопытства: кто же была та назойливая сотрудница, подписавшая "приговор" новенькой? Отвечу. В этой компании было три владельца: один - генеральный директор, другой очень редко бывал на службе, а третий, вернее, третья... Продолжать? Ответ ясен? Новый Трудовой кодекс Российской Федерации сегодня хоть как-то смягчает эту ситуацию. В ст. 71 подчеркивается, что действительно работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, но предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание [33]. И это уже весьма существенное обстоятельство, особенно для тех, повторяю, кто решится воспользоваться предоставленным законом правом обжаловать решение об увольнении в судебном порядке.

В соответствии с действующим сейчас в России Трудовым кодексом невозможно уволить сотрудника, если он провел на больничном более 4-х месяцев. А, скажем, увольнение в связи с несоответствием занимаемой должности возможно теперь только по результатам аттестации [33, 34].

Хочу подчеркнуть еще одно важное обстоятельство, а именно: в соответствии со ст. 80 Трудового кодекса Российской Федерации [33] работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели. Однако по соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении. Это во-первых. А во-вторых, досрочное расторжение трудового договора также возможно, и, кстати, работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника в случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (например, зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию и др.), а также в случаях установленного нарушения работодателем законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора.

В некоторых странах существуют весьма экзотические правила для увольнений. Так, глава китайского отделения компании Mainland Headwear Holdings ввела для работников своей компании правило не заводить любовниц, причем в случае, если руководству станет известно, что помимо жены служащий близко общается с другой женщиной, он будет тут же уволен. Принимая на работу мужчин, глава компании обязательно знакомится с их женами и предупреждает о существующих в компании правилах [36].

А в заключение позвольте привести несколько простых советов, которые, возможно, окажутся для вас полезными в тяжелой борьбе с отрицательными эмоциями, нередко сопровождающими процедуру увольнения [37] (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Эмоции, испытываемые сотрудником при увольнении

Эмоция	Противоядие
1	2
Гнев. Ваш босс негодяй, но теперь-то вы ему все выскажете и уйдете, громко хлопнув дверью, как это иногда бывает в кино	Уходя, помните, что впечатление, которое вы произведете - единственное, что останется здесь от вас после вашего увольнения. У ваших потенциальных работодателей есть золотой ключик к вашей карьере - список рекомендаций и рабочих мест. Подумайте, прежде чем покидать своего босса со скандалом. Пускай он действительно оказался негодяем, это останется на его совести
Радость. А на новом месте вы получите в два раза больше!.. Вы с трудом сдерживаетесь, чтобы не пуститься в пляс на глазах у теперь уже бывших коллег	Остыньте: идеальных предложений не бывает. Даже работа вашей мечты непременно окажется сопряженной с проблемами
Печаль. Понимая, что вы должны радоваться возможности найти себе место получше, вы тем не менее тоскуете по своему бывшему окружению	Припомните еще раз те причины, по которым вам пришлось уйти с работы. Неужели вы хотите снова к этому вернуться? Хватит, это уже пройденный этап
Чувство вины. Вы не можете избавиться от чувства, что взяли за ответственное задание и не довели его до победного конца. А до увольнения - считанные дни	Действительно, вас это будет угнетать и дальше, если вы не попытаетесь завершить все то, что в принципе выполнимо. Потом как следует отдохните и снова в бой, но уже за новое место



Отчаянье. Вы уже получили уведомление об увольнении, но до сих пор продолжаете гадать, отчего это произошло. Вы испытываете непреодолимое желание позвонить и узнать, нельзя ли сделать что-нибудь еще, чтобы предотвратить увольнение	Вполне естественно в подобной ситуации немного понервничать. Вспомните, что вас ждет новая работа и что вы уже когда-то, находясь в здравом уме, решили отказаться от этого бесперспективного времяпровождения
Зависть. Как только слухи о вашей новой работе дойдут до ваших бывших коллег, среди которых, возможно, были ваши близкие друзья, они поменяют свое отношение к вам на более прохладное	Ваши друзья могут считать, что вы бросили их ради новой работы. Покажите им, что это не так, пригласите их на обед и дайте понять, что ваши отношения не зависят от того, кто где работает
Хандра. Вялый и угрюмый, вы слоняетесь по офису, дожидаясь, пока закончатся последние две недели пребывания в этом заведении	Хотите ли вы, чтобы вас запомнили как человека, который предпочел хандрить, когда другие делают его работу? Все решено, и вам пока не о чем волноваться, поэтому проявите свою добрую волю и поработайте как следует последние деньки

Теперь прошу - задавайте вопросы.

#### Брифинг 11

Вопрос: Скажите, а существуют ли какие-нибудь различия между информационными системами управления персоналом для мелких, средних и крупных компаний? Спасибо.

Ответ: Да, конечно, существуют. Скажем, в малых компаниях доминирующую роль играют процессы подбора персонала, а также его учета, и, собственно говоря, именно этим и определяется относительная простота "архитектуры" кадровой информационной системы малых компаний. Подчас вы можете воспользоваться даже простейшими разработками, скажем, с использованием Microsoft Excel. С ростом компании все более существенную роль начинают играть процессы оценки и развития персонала. При этом кадровая информационная система становится более сложной, более разветвленной. Она все полнее и полнее начинает учитывать уже известные нам кадровые функции. В итоге в крупных компаниях все они находят отражение в действующей информационной системе. "Размерность" отражается и на модели управления: так, например, управление на основе модели компетенций наиболее свойственно малым и средним компаниям, обладающим в основном функциональной структурой, а вот управление по целям, предполагающее процессный подход, характерно для средних и крупных компаний [21].

Вопрос: Я работала некоторое время в одной туристической компании. Когда я обратилась к руководителю с просьбой оформить мне трудовую книжку - до этого я еще нигде не работала, - он мне сказал: "Вот отработаешь месяц - тогда и заведем тебе трудовую книжку". Законно ли это? Спасибо.

Ответ: Нет, незаконно. Согласно ст. 66 Трудового кодекса Российской Федерации работодатель (за исключением работодателей - физических лиц) обязан вести трудовые книжки на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней. Повторяю - пяти дней. Конечно, в случае, если работа в этой организации является для работника основной [33].

Вопрос: Правда ли, что в трудовую книжку вносятся все сведения о работнике, о выполняемой им работе, а также о поощрениях, награждениях и взысканиях? Спасибо.

Ответ: Нет, согласно той же ст. 66 ТК РФ взыскания в трудовую книжку не записываются. В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и увольнении, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Повторяю, сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся. Конечно же, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение. Кстати, по желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку по месту основной работы, и производится это на основании документа, подтверждающего работу по совместительству [33].

Вопрос: Однажды мне срочно понадобилась справка о моей заработной плате. Когда я попросила в бухгалтерии выдать мне такую справку, то в ответ услышала: "Приходите завтра!". Соответствует ли это законодательству? Спасибо.

Ответ: К сожалению, да. На основании ст. 62 Трудового кодекса Российской Федерации [33], во-первых, выдача копий документов, связанных с работой, производится по письменному, именно письменному, заявлению работника, а во-вторых, работодатель обязан выдать копии документов не позднее трех дней, заметьте - трех дней, со дня получения такого заявления. Причем здесь мы имеем в виду такие документы, как, например, копии приказа о приеме на работу, приказов о переводах на другую работу, приказа об увольнении с работы; всевозможные выписки из трудовой книжки; справки о заработной плате, периоде работы у данного работодателя и т.п. Кстати, все такие копии предоставляются работнику совершенно бесплатно. Что же касается трудовой книжки, то она в обязательном порядке выдается в последний день работы сотрудника.

Вопрос: Я поступила на работу менеджером в туристическую компанию в феврале 2003 г. Скажите, могу ли я пойти в отпуск летом этого года? Спасибо.

Ответ: В соответствии с новым Трудовым кодексом Российской Федерации - да. Согласно ст. 122 [33] право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника уже по истечении 6 месяцев его непрерывной работы в компании. Более того, по соглашению сторон оплачиваемый отпуск может быть предоставлен вам даже раньше.

Вопрос: Скажите, а имеют ли студенты дневной формы обучения право работать во время учебы в институте? Спасибо.

Ответ: Конечно, да. Однако такую работу следует рассматривать как работу по совместительству, т.е. работу за пределами в данном конкретном случае учебного (ведь это тоже тяжелая работа) времени. В вечернее время, например, студент имеет право работать либо в порядке внутреннего совместительства, т.е. в том же институте, где он учится, либо на условиях внешнего совместительства в другом институте, другой организации, правда, в соответствии со ст. 284 ТК РФ продолжительность рабочего времени, устанавливаемого работодателем для лиц, работающих по совместительству, не может превышать четырех часов в день и 16 ч в неделю. Совместительству посвящены ст. 59, 98, а также со ст. 282 по ст. 288 ТК РФ [33]. Как справедливо считает Валентин Ершов, ректор Российской академии правосудия Верховного и Высшего Арбитражного Судов РФ [38], ст. 288, в которой говорится о том, что трудовой договор с лицом, работающим по совместительству, может быть прекращен в случае приема на работу работника, для которого эта работа будет являться основной, не соответствует ст. 19 Конституции РФ [39], в которой декларируется гарантия, в частности, равенства прав человека независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств. Все граждане имеют равные права, причем независимо от того, является гражданин совместителем или нет. Поэтому увольнять совместителя неконституционно. И соответственно, принимать нового сотрудника нельзя, так как должность еще не освободилась.

Вопрос: Я работаю секретарем-референтом генерального директора. Наша фирма небольшая. В ней работает всего 19 человек, и поэтому на меня недавно возложили кадровые обязанности. Что бы вы мне посоветовали? Спасибо.

Ответ: Прежде всего на зубок знать ТК РФ, а кроме того, постоянно следить за новшествами в кадровом бизнесе. Для этого следует выписывать журналы "Управление персоналом", "Кадры", "Персонал-Микс", "Делопроизводство", "Секретарское дело", газету "Элитный персонал" и, если у вас есть выход в Интернет, регулярно посещать соответствующие сайты ([www.hrm.ru](http://www.hrm.ru), [www.hrc.ru](http://www.hrc.ru), [www.begin.ru](http://www.begin.ru), [www.trainings.ru](http://www.trainings.ru), [www.shrm.orgj](http://www.shrm.orgj)). И конечно же, внимательно изучить наш курс занятий.

Спасибо, на сегодня все.

Приложение 11

Пункт 11.1. Типовой контракт с работником

Контракт N \_\_\_\_-к <50>

-----  
<50> По материалам компании "Пальмира".

г. Москва

"\_\_" \_\_\_\_\_ г.

Предприятие \_\_\_\_\_ в лице генерального директора \_\_\_\_\_, действующего на основании устава, именуемое в дальнейшем "Работодатель", с одной стороны, и господин (госпожа) \_\_\_\_\_, проживающий(-ая) по адресу: \_\_\_\_\_, г. \_\_\_\_\_, ул. \_\_\_\_\_, д. \_\_\_\_\_, корп. \_\_\_\_\_ кв. \_\_\_\_\_, паспорт \_\_\_\_\_ N \_\_\_\_\_, выданный отделением милиции г. \_\_\_\_\_ 19\_\_ г., именуемый(ая) в дальнейшем "Работник", с другой стороны, заключили настоящий трудовой договор (Контракт) о нижеследующем:

## 1. Предмет Контракта

1.1. Настоящий Контракт регулирует трудовые и иные отношения между Работодателем и Работником.

1.2. Работодатель принимает на работу и зачисляет в штат на должность \_\_\_\_\_ отдела \_\_\_\_\_ г-на (г-жу) \_\_\_\_\_ в порядке и на условиях, определяемых настоящим Контрактом с "\_\_\_" \_\_\_\_\_ г.

1.3. Работник исполняет должностные обязанности, оговоренные в настоящем Контракте и должностной инструкции, являющейся неотъемлемой частью Контракта.

1.4. Работа по данному Контракту является основным местом трудовой деятельности Работника. Трудовая книжка штатного Работника предприятия хранится по основному месту работы.

## 2. Испытательный срок

2.1. Работнику в целях проверки его соответствия поручаемой работе устанавливается испытательный срок длительностью три месяца.

## 3. Обязательства сторон

3.1. Работодатель обязуется:

- предоставить Работнику работу в соответствии с его специальностью и квалификацией, обеспечить надлежащие условия труда и его оплату, соблюдать нормы рабочего времени и отдыха в соответствии с действующим законодательством РФ;

- предоставить Работнику для обеспечения его нормальной работы оборудованное рабочее место;

- выплачивать Работнику заработную плату, а также другие виды вознаграждения в соответствии со штатным расписанием, действующими положениями по предприятию и настоящим Контрактом.

3.1.1. Исполнять иные обязанности, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и другими нормативно-правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором и пр.

3.2. Работник обязуется:

- выполнять добросовестно, в полном объеме и в установленные сроки поручаемые ему работы в соответствии с должностной инструкцией;

- соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка, выполнять нормы, введенные внутренними документами предприятия;

- соблюдать правила техники безопасности, правила пожарной безопасности;

- использовать имущество предприятия исключительно в служебных целях, обеспечивая при этом сохранность вверенного Работнику имущества;

- немедленно сообщать своему руководителю об обстоятельствах наносящих или способных нанести ущерб предприятию;

- не совершать работы в интересах другого юридического или физического лица без письменного согласия Работодателя;

- соблюдать коммерческую тайну предприятия (строго хранить конфиденциальную информацию);

- выполнять иные обязанности в соответствии с действующим законодательством РФ, уставом и внутренними документами предприятия, Контрактом и должностной инструкцией.

## 4. Статус и права работника

4.1. Работник подотчетен и подконтролен своему непосредственному руководителю, а в его отсутствие лицу, замещающему его в соответствии с изданным приказом по предприятию.

4.2. Во исполнение стоящих перед предприятием задач Работник имеет право:

- на обеспечение предприятием условий труда в соответствии с нормами действующего законодательства РФ;

- на использование принадлежащего предприятию имущества, предназначенного для выполнения должностных обязанностей, на использование служебной и общей информации;

- на участие в формировании планов работы своего подразделения;

- на участие в рабочих совещаниях в рамках своей компетенции.

Кроме этого, Работник имеет иные права, определенные внутренними документами предприятия и должностной инструкцией.

4.3. Работник осуществляет свою деятельность в полном соответствии с настоящим Контрактом, распоряжениями своего непосредственного руководителя, приказами генерального директора предприятия, действующими инструкциями, методиками, планами, положениями и другими нормативными документами, действующими на предприятии.

4.4. Для выполнения своих обязанностей Работник может выезжать в служебные командировки.

## 5. Оплата труда

5.1. Работодатель обязуется ежемесячно выплачивать Работнику заработную плату в размере \_\_\_\_\_ в соответствии с утвержденным штатным расписанием.

5.2. Заработная плата выплачивается не позднее 10 числа месяца, следующего за расчетным.

5.3. По решению генерального директора Работнику может выплачиваться премия, вознаграждение по итогам годовой работы, а также использоваться другие виды материального и морального поощрения.

5.4. По соглашению сторон размер и система оплаты труда могут быть пересмотрены.

5.5. С суммы заработной платы удерживаются налоги в размерах и порядке, предусмотренном действующим законодательством РФ.

5.6. Работник подлежит всем видам государственного социального страхования на период действия Контракта.

## 6. Ответственность сторон

6.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему Контракту стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

6.2. Работник несет дисциплинарную ответственность за невыполнение, несвоевременное или некачественное выполнение своих обязанностей и распоряжений непосредственного руководителя, генерального директора.

6.3. Дисциплинарная и материальная ответственность (см. п. 6.2) применяется только в случае личной вины в конкретном поступке, нарушении трудовой дисциплины или упущении по службе.

6.4. Работник несет также материальную ответственность за ущерб, причиненный по его вине имуществу предприятия. Материальная ответственность наступает в случае прямого действительного ущерба, возникшего в результате виновных действий или бездействия Работника. Работник может добровольно возместить ущерб. Не подлежит возмещению ущерб, который может быть отнесен к категории нормального производственно-хозяйственного риска.

6.5. В случае разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну, хищения имущества или совершения иных действий, нанесших ущерб имущественным интересам предприятия, Работник несет имущественную и материальную ответственность в полном размере причиненного ущерба в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

## 7. Условия прекращения Контракта

7.1. Настоящий контракт прекращается:

по соглашению сторон;

по инициативе Работника;

по инициативе Работодателя;

в других случаях в соответствии с действующим законодательством РФ.

7.2. По инициативе Работника контракт прекращается:

по собственному желанию Работника с обязательным письменным заявлением на имя генерального директора предприятия не позднее чем за две недели до даты расторжения Контракта;

в случае, когда Работник по объективным обстоятельствам не может выполнять обязанности по Контракту;

в случае установленного нарушения Работодателем законодательства о труде или настоящего Контракта;

по другим предусмотренным действующим законодательством РФ основаниям увольнения Работника по его инициативе.

7.3. По инициативе Работодателя Контракт прекращается:

в случаях неоднократного неисполнения Работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него Контрактом, если он имеет дисциплинарное взыскание;

в случае, когда Работник нанес существенный вред интересам предприятия, в том числе при разглашении коммерческой тайны;

в иных случаях при отсутствии нарушений Контракта со стороны Работника;

по другим предусмотренным действующим законодательством РФ основаниям увольнения Работника по инициативе Работодателя.

7.4. Сторона, расторгающая Контракт, предоставляет другой стороне письменное объяснение причин расторжения Контракта.

7.5. При расторжении Контракта все расчеты между сторонами должны быть произведены в день увольнения.

## 8. Конфиденциальность

8.1. Работник обязуется хранить конфиденциальность полученных им в ходе работы на предприятии сведений, составляющих коммерческую тайну, не передавать их третьим лицам, не использовать в личных целях в течение всего времени работы на предприятии, а также в течение не менее одного года после окончания срока действия настоящего Контракта.

8.2. Утвержденный генеральным директором предприятия Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, доводится до сведения Работника.

## 9. Срок действия контракта

9.1. Настоящий контракт заключается на неопределенный срок.

## 10. Другие условия

10.1. В случае заболевания, травмы или других причин, приведших к временной нетрудоспособности Работника, предприятие гарантирует оплату временной нетрудоспособности по предъявлению соответствующих медицинских документов.

10.2. При ликвидации, реорганизации или перепрофилировании предприятия, когда за Работником не может быть сохранена занимаемая им должность, Работодатель обязан предупредить Работника о предстоящем расторжении Контракта (с выплатой выходного пособия в сумме, равной двукратному размеру его среднего месячного заработка) не позднее чем за два месяца.

## 11. Рабочее время и время отдыха

11.1. Работнику устанавливается ненормированный рабочий день. Начало рабочего дня определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

11.2. Отдых в праздничные и выходные дни предоставляется в соответствии с устанавливаемым на эти дни режимом работы предприятия.

11.3. Работнику предоставляется отпуск в порядке, предусмотренном графиком отпусков, утвержденным генеральным директором, а при отсутствии графика - с уведомлением Работником генерального директора предприятия за один месяц до даты планируемого им отпуска.

11.4. С совокупность нерабочих дней, предоставляемых в качестве оплачиваемого отпуска в течение одного года, не может быть менее 28 календарных дней. Оплата дней отпуска производится исходя из размера среднего месячного заработка.

11.5. По согласованию сторон отпуск может быть использован по частям.

11.6. Отпуск предоставляется ежегодно в установленный срок. Замена отпуска денежной компенсацией не допускается, кроме случаев увольнения Работника, не использовавшего отпуск.

11.7. С согласия генерального директора предприятия Работнику может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, если это не отразится на нормальной работе предприятия.

## 12. Форс-мажор

12.1. В случае наступления обстоятельств непреодолимой силы, квалифицированных в международном законодательстве как форс-мажор (постановлений Правительства, стихийных бедствий и др.) и препятствующих выполнению условий настоящего Контракта, стороны не несут ответственность за соблюдение условий Контракта на все время действия вышеуказанных обстоятельств.

## 13. Заключительные положения

13.1. Условия Контракта могут быть изменены в любое время, но только по взаимному соглашению сторон, оформленному в виде письменного приложения к настоящему Контракту.

13.2. Все приложения являются неотъемлемой частью настоящего Контракта, если они надлежащим образом оформлены и подписаны обеими сторонами.

13.3. Стороны берут на себя обязательство не разглашать условия настоящего Контракта без обоюдного согласия.

13.4. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим Контрактом, стороны руководствуются нормами Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса РФ, устава и внутренних документов предприятия.

13.5. Все споры, не урегулированные настоящим Контрактом, подлежат разрешению путем непосредственных переговоров сторон либо в соответствии с действующим законодательством РФ.

13.6. Настоящий Контракт вступает в силу с даты его подписания обеими сторонами.

13.7. Настоящий Контракт составлен в двух экземплярах (имеющих одинаковую юридическую силу), один из которых находится у Работодателя, а другой - у Работника.

Работодатель

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Генеральный директор  
" \_\_ " \_\_\_\_\_ Г.

М.П.

Работник

Ф.И.О. \_\_\_\_\_  
Паспорт \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_,  
Выдан \_\_\_\_\_ о/м  
г. \_\_\_\_\_ Г.,  
Прописан: \_\_\_\_\_,  
г. \_\_\_\_\_, ул. \_\_\_\_\_  
д. \_\_\_\_\_, корп. \_\_\_\_\_, кв. \_\_\_\_.  
Дата рождения \_\_\_\_\_

" \_\_ " \_\_\_\_\_ Г.

## Список литературы

1. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Смирнов Э.А. Стандартизация и аудит системы управления организации // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. N 5.

2. <http://www.glossary.ru/>; Временные правила аудиторской деятельности в Российской Федерации, утверждены Указом Президента РФ от 22.12.1993 N 2263 "Об аудиторской деятельности в Российской Федерации".

3. <http://ipmconsult.ru/>; Ихсанова С.Г. Кадровый аудит как средство диагностики мотивации персонала // Доклады конференции "Управление персоналом: рынок, тенденции, стратегии, технологии": Сб. Самара, 2001.

4. <http://www.superclub.ru/>; Дугина О. Метод центра оценки (Assessment-Center). Место оценки персонала в кадровой работе // Кадровый вестник. 2000. N 2 (14).

5. <http://www.superclub.ru/>; <http://www.hrm.ru/>; <http://epigraph.sinor.ru>; Попова Л. Кадровый аудит как система оценки человеческого потенциала компании // Кадровый вестник. 2000. N 2 (14).

6. <http://www.abercade.ru/>

7. <http://www.emd.ru/consulting/>

8. <http://www.m CFR.ru/>, <http://www.seminar.ru/>

9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 423 с.
10. <http://www.glossary.ru/>
11. <http://www.ptpu.ru/>; Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. 2001. N 3.
12. Хан Д.П. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. Под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
13. Фолльмут Х. Контроллинг от А до Я. М.: Финансы и статистика, 1998. 240 с.
14. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 1998. 256 с.
15. <http://www.osp.ru/cio/2000/10/>; Рубцов С. Контроллинг или интуиция? // Директор ИС. 2000. N 10.
16. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. Ю.Г. Жукова; под ред. и с предисл. В.Б. Ивашкевича. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1995. 304 с.
17. <http://www.ibiz.ru/>; Эффективная торговля // iBusiness. 2001. N 6. С. 66 - 68.
18. <http://www.osp.ru/os/2000/01-02/>; Малышева Л. Контроллинг на предприятии // Открытые системы. 2000. N 1 - 2.
19. <http://www.intel-sintes.ru/>; Управление персоналом. 2001. N 3; Контроллинг - условие эффективного управления // Работа сегодня. 2001. N 7 (172).
20. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г.А. Рахманина. М.: Международные отношения, 1997. 664 с.
21. Монахова Е. Кадровые проблемы и кадровые системы // PC WEEK/RE. 2001. N 44. С. 26 - 27; N 45. С. 38 - 39.
22. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе: Практическое пособие. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. 256 с.
23. Автоматизация кадрового учета / М.А. Винокуров и др. М.: ИНФРА-М, 2001. 222 с.
24. <http://www.bizoffice.ru/>; Сиголов О. "Открытые" или "закрытые" программы - вот в чем вопрос.
25. <http://www.itc-ua.com/>; Турчин С. Автоматизация управления предприятием... из "коробки" // Компьютерное обозрение. 2001. N 7.
26. PC WEEK/RE. 2000. N 14.
27. Рогожкин И. Магнитка управляет персоналом // PC WEEK/RE. 2001. N 17 (287). С. 53.
28. <http://www.hrc.ru/>
29. <http://www.hrm.ru/>; <http://www.pmssoft.ru/>; <http://www.primavera.com/>
30. <http://www.people-trak.com/>
31. Шекшня С.В. Эффективное управление персоналом современной компании // Менеджмент. М.: Ассоциация Развития Управления, 1996. N 4.
32. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 720 с.
33. Федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ "Трудовой кодекс Российской Федерации".
34. <http://www.ntvru.com/>
35. Коммерсантъ-Власть. 2002. N 1 (454). С. 26 - 28.
36. <http://www.ananova.com/>
37. <http://www.nj.ru/>: Семь негативных эмоций, связанных с увольнением (По материалам статьи Rekha Balu).
38. <http://www.echo.msk.ru/>; Интервью Валентина Ершова, ректора Российской академии правосудия Верховного и Высшего Арбитражного Судов РФ, д-ра юрид. наук, проф. Радиостанция "Эхо Москвы". 13.02.2002 [17:08 - 17:38].
39. Конституция Российской Федерации: Официальное издание. М.: Юрид. лит., 1997. 64 с.

**День двенадцатый. ТЕМА ЗАНЯТИЯ:  
ПСИХОЛОГИЯ И СОЦИОЛОГИЯ - ЛУЧШИЕ ДРУЗЬЯ ЧЕЛОВЕКА**

План занятия:

- 12.1. Диагностика трудовых коллективов.
- 12.2. Конфликты и их классификация.
- 12.3. Некоторые способы разрешения конфликтов.
- 12.4. Тактика ведения переговоров.
- 12.5. Создание эффективных команд.

Сегодня на заключительном занятии мы кратко, подчеркиваю - весьма кратко, обсудим отдельные психологические и социологические аспекты управления персоналом, а также, как, помню, обещал еще на нашем первом занятии, некоторые приемы создания эффективных команд.

### 12.1. Диагностика трудовых коллективов

Однажды, когда я работал в крупном коммерческом банке, насчитывающем десятки филиалов по всей стране, в одном из них произошло, можно сказать, настоящее ЧП: финансовые показатели этого филиала, в отличие от показателей других филиалов, вдруг неожиданно стали резко ухудшаться. Служба финансового контроля банка забила тревогу, и в этот филиал была направлена представительная комиссия, на которую была возложена задача-миссия - немедленно выявить и, естественно, быстро устранить причины создавшегося в филиале положения. Как же решить такую задачу? С чего начать? Начали тогда с начала - с изучения финансово-бухгалтерской отчетности. Оказалось, все в порядке. Хватает ли финансовых средств? Хватает. Провели инвентаризацию технических средств, программного обеспечения. Все на современном уровне! Может быть, все дело во внешних факторах? Изменилось ли местное законодательство? Нет. Может быть, налоговые ставки? Нет. А может быть?.. Нет и еще раз нет. Хорошо. Тогда достаточно ли компетентен персонал филиала? Достаточны ли знания и умения персонала? Ответ был опять же однозначен - компетентен! Так почему же падают финансовые показатели? Нет ответа! И вот тогда было решено провести социометрические измерения, или так называемую социометрическую процедуру.

Термин "социометрия" впервые был предложен американцем Якобом Морено, он происходит от латинских слов *socius* (друг) и *metrum* (измерение) [1].

Под социометрией понимается измерение социальных отношений.

Эта процедура предназначена в первую очередь для диагностики эмоциональных связей, а именно взаимных симпатий и антипатий между членами исследуемой замкнутой группы, возникающих в ситуации выбора.

Цели социометрической процедуры следующие [2]:

- 1) измерение степени сплоченности-разобщенности в группе;
- 2) выявление социометрических позиций участников, т.е. соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии - антипатии, причем на одном крайнем полюсе оказывается лидер группы, а на другом - отвергнутый, изгой;
- 3) обнаружение внутригрупповых подсистем, подгрупп - сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Теперь сделаем несколько важных замечаний. Первое. Существует ряд требований к исследователю, проводящему социометрическую процедуру, а именно [3]: 1) он не должен быть членом опрашиваемой группы; 2) желательно, чтобы это был неизвестный группе человек; 3) он должен обладать определенной степенью доверия группы. И второе. Как к процедуре проведения социометрии, так и к самой исследуемой группе также предъявляется ряд требований [3]: 1) должны быть четко обозначены границы группы; 2) все выборы должны делаться членами группы самостоятельно; 3) формулировка вопросов должна быть понятна всем членам группы; 4) члены группы должны знать друг друга, иметь опыт совместной деятельности; 5) члены группы (для выявления выборов) должны быть опрошены в рамках критерия, который является значимым для них (например, по поводу совместных работы, отдыха, "сидения" за одной партией и прочее) (см. П. 12.1).

Полагаю, что сейчас вас снедает любопытство: и что же дальше, по поводу филиала? Социометрическая процедура выявила многое, главное - то, что в принципе в дружном, сплоченном коллективе филиала существовал изгой, отвергнутый. Это была недавно назначенная на должность заместителя главного бухгалтера филиала, назовем ее условно госпожа А. И именно это обстоятельство: ссоры, склоки, конфликты, напряженность в коллективе, вызванные ее появлением, - и привело к резкому ухудшению социально-психологического климата и, соответственно, падению финансовых показателей. Помните, к чему приводит ложка дегтя в бочке меда? Тогда, выявив благодаря использованию социометрической процедуры этот факт, мы перевели госпожу А., как это принято на Руси, на повышение - в центральный офис. После этого показатели деятельности филиала постепенно пришли в норму. Вот вам практический пример "великой силы" социометрической процедуры.

Вообще, должен подчеркнуть, что использование социометрии обнаружило незаурядные прикладные возможности. Исследователи быстро взяли на вооружение этот метод, и теперь он применяется весьма часто и широко [4]. Психологи и педагоги, социологи и практики в компаниях пользуются социометрическим тестом для измерения авторитета неформального и формального лидеров, перегруппировки людей в бригадах, отделах, подразделениях так, чтобы снизить в коллективе напряжение, возникающее из-за взаимной неприязни некоторых членов группы. Широко применяется этот тест и в научных исследованиях при определении влияния уровня



сплоченности на эффективность групповой работы, для изучения механизмов "ролевого воспитания" и влияния группового климата на этот процесс [2].

Итак, главный вывод - вопросы, связанные с анализом социально-психологических отношений в коллективе, формированием программы общекорпоративных мероприятий, выдачей рекомендаций по сплочению коллектива, выявлением неформальных объединений и потенциальных лидеров, изучением и анализом морально-психологического климата и группового взаимодействия в подразделениях, анализом социальных, моральных, психологических и функциональных качеств сотрудников и коллектива в целях определения характера, способов и форм производственного поведения, формированием и осуществлением программ, направленных на создание общественного мнения относительно целей и задач компании, развитием у сотрудников чувства преданности интересам компании, их лояльности, преодолением разобщенности, планированием и экономическим обоснованием социальных льгот, систематическим анкетированием и тестированием персонала в целях выявления изменений в мотивации и т.п., требуют работы в компании профессионального психолога или социолога [6 - 8]. И это, уверен, необходимое условие успеха вашего бизнеса.

И последнее. Социометрическая методика вполне доказала свою полезность в прикладных исследованиях, особенно в работах по составлению планов социального развития, для совершенствования отношений в коллективе. Но она никоим образом не является радикальным способом решения внутригрупповых проблем, причины которых следует искать не в симпатиях и антипатиях членов группы, а в более глубоких источниках [2].

## 12.2. Конфликты и их классификация

Прежде всего, что такое конфликт? Широко известное определение гласит: конфликт (от лат. *conflictus*) - это столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьезное разногласие, острый спор, приводящий к борьбе [8]. И естественно, к противодействию. Другими словами, если говорить о персонале, а это и есть область наших с вами интересов, то конфликт - это предельный случай обострения противоречий в трудовом коллективе [9]. Это - с одной стороны. И здесь возникает вопрос, а что же стоит за конфликтом: разрушение или созидание? Конфликт - это отрицательное для компании явление? Или ресурс для ее развития? Исходя из уже данного определения - скорее первое, а именно негативное явление. И поэтому в рамках такого подхода управление конфликтом обычно трактуется скорее как манипулирование сотрудниками в целях получения для себя максимальной выгоды [10]. Однако, с другой стороны, в последнее время интенсивно развивается совершенно противоположный подход. Подход, в котором конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия, связанный с различием интересов, ценностей, видов деятельности людей [11]. В этом случае смысл управления конфликтом заключается в возможности перехода от конфронтационной фазы развития конфликта через компромиссную к коммуникативной [12]. При этом конфликт в компании становится естественным условием существования сотрудников и превращается в инструмент ее развития [10].

Типичные конфликты в компании связаны с: 1) физическими условиями работы (организация рабочего места, шум, оборудование, подача материалов, температура, освещенность); 2) личными привычками сотрудников (внешний вид, прием пищи, склонность к употреблению спиртных напитков, особенности ведения беседы); 3) количеством времени, затрачиваемым на работу (опоздания, ранние уходы с работы, нарушение времени назначенных встреч, слишком длительные и частые перерывы на курение, чаепитие); 4) продвижением по службе или признанием на работе; 5) заработной платой (противоречия в оплате труда и неудовлетворенность ею); 6) ошибками, неправильной интерпретацией и неясностями в указаниях руководства; 7) особенностями руководства и контроля (жесткость, степень самостоятельности, участие в принятии решений); 8) особенностями оценки выполнения рабочих заданий и достижения поставленных целей со стороны руководства; 9) организационной политикой и стилем руководства; 10) планированием производственной деятельности (что и как следует делать, кто исполнитель, сроки выполнения); 11) вопросами, непосредственно не связанными с работой (текущие события, семейные отношения); 12) расписанием отпусков, выходных, отгулов; 13) различиями основных жизненных ценностей; 14) личностными различиями; 15) особенностями межличностного общения, вызывающими взаимное непонимание; 16) различиями в знаниях, компетенциях; 17) возможной враждебностью со стороны другого участника; 18) различиями в оценке ситуации; 19) взаимной конкуренцией, страхом потерять занимаемое положение, стремлением к власти и со многим-многом другим. Это, по сути, бесконечный список. Количество и разнообразие конфликтов в реальной жизни чрезвычайно велико.

Однако как же все-таки можно классифицировать конфликты?

Давайте обратимся к схеме [13] (рис. 12.1).

## Классификация конфликтов

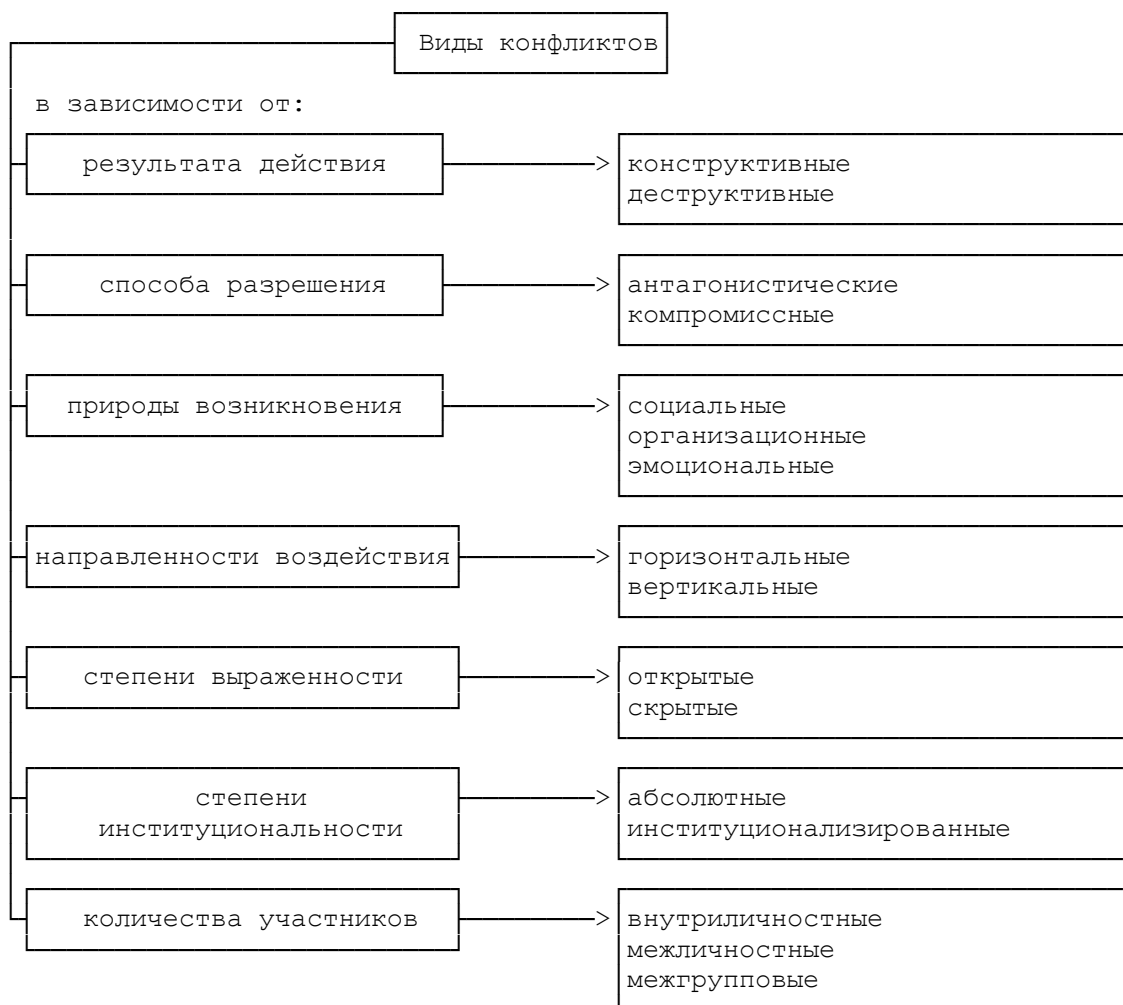


Рис. 12.1

В зависимости от результата действия конфликты можно подразделить на конструктивные и деструктивные. Конструктивный конфликт может способствовать, например, улучшению взаимоотношений сотрудников в компании, улучшению, скажем, взаимопонимания, доверия. Деструктивный же, наоборот, ведет к разрушению, расколу.

В зависимости от способа разрешения - на антагонистические и компромиссные. Антагонистические конфликты - это такие конфликты, когда "война" идет до полной победы одной из сторон, когда уже не остается камня на камне. Такой конфликт развивается по принципу "все или ничего" [11]. Результатом же компромиссного конфликта является, например, взаимное изменение целей участников, изменение сроков, условий взаимодействия.

В зависимости от природы возникновения - на социальные, организационные и эмоциональные. К социальным конфликтам можно отнести межнациональные, этнические конфликты. К организационным - конфликты, связанные с иерархической структурой компании, распределением функций между подразделениями, скажем, между производственным отделом и отделом маркетинга, конфликты между штабным и линейным персоналом, между формальной и неформальной организацией [14]. Если же говорить об эмоциональных конфликтах, то типичным примером таких конфликтов можно считать не всегда мотивированные столкновения, скажем, в очередях за продуктами, что особенно характерно для стран с плановой экономикой [13].

В зависимости от направленности воздействия (классификация по уровням) - на горизонтальные и вертикальные [10, 15]. К горизонтальным конфликтам в компаниях в первую очередь относят следующие проблемы: 1) распределение задач и ответственности (характерно стремление подразделений переложить ответственность на других, так как стороны склонны избегать ответственности за задания, которые требуют много времени и сил); 2) различие целей и интересов подразделений с различными функциями (например, производство требует времени, а сбыт - быстрой поставки); 3) зависимость от общих служб и ресурсов (возникает тенденция

создавать "дубликаты" - свои собственные службы. Например, иметь свою бухгалтерию, самостоятельно осуществлять подбор персонала); 4) различия в престижности работы (например, в привилегированном положении могут оказаться брокеры в финансовой компании или сотрудники отдела продаж в торговой компании, которые для всех зарабатывают деньги) и т.п. Итак, типичные горизонтальные конфликты - это конфликты между функционально связанными подразделениями, например сбытом и производством, между отдельными компаниями в концерне, между партнерами при слиянии, между несколькими учредителями, между рядовыми сотрудниками. К вертикальным конфликтам можно отнести конфликты между руководителем и подчиненным, когда руководитель стремится усилить свою власть и контроль, а подчиненный все больше сопротивляется, стремясь защитить свою автономию. При этом подчиненные подчас используют следующие способы воздействия на руководителя: утаивают информацию, оказывают пассивное сопротивление, используют круговую поруку, создают видимость бурной работы, подчеркивают свою незаменимость.

В зависимости от степени выраженности - на открытые и скрытые.

В зависимости от степени институциональности - на абсолютные и институционализированные.

При этом под абсолютными понимаются конфликты, завершающиеся полным устранением оппонента (например: война, дуэль), а под институционализированными - конфликты, полностью принимаемые и одобряемые обществом (например, спортивные состязания) [11].

И наконец, в зависимости от количества участников (или, другими словами, по критерию масштаба) конфликты можно подразделить на внутриличностные, межличностные и межгрупповые [14].

Внутриличностный конфликт вызывается, во-первых, фрустрацией. Помните, на одном из прошлых занятий мы обсуждали мотивационный цикл? В реальной жизни возможна ситуация, когда возникает некая преграда на пути к достижению человеком цели, вознаграждения. И именно это обстоятельство ведет к фрустрации <51>, т.е. к психологическому состоянию гнетущего напряжения, тревожности, чувства безысходности, отчаяния и т.п. Повторяю, фрустрация возникает в ситуации, которая воспринимается личностью как неотвратимая угроза достижению значимой для нее цели, реализации той или иной ее потребности. Если говорить о реакции на состояние фрустрации, то надо упомянуть следующие действия: агрессию (проявляемую в виде раздражения, гнева, физической или вербальной атаки), уход (от реальной ситуации в мир мечтаний, апатия, нежелание принимать решения, регресс), закрепление (непрекращающиеся бесполезные попытки преодолеть преграду, причем подчас с упорством, достойным лучшего применения) и компромисс (постановка новой цели, выбор нового направления, решения).

<51> От лат. frustratio - обман, тщетное ожидание, расстройство, неудача, разрушение (планов, замыслов). Источники: <http://www.edic.ru/>; <http://encycl.yandex.ru/>

Как утверждает Фред Лютенс, модель фрустрации может быть полезна не только для анализа поведения в целом, но и, что особенно важно именно для нас, специфических аспектов поведения человека на работе. Вот некоторые поведенческие реакции на фрустрацию, возникающие в компаниях, причем свидетельствующие в основном о том, что фрустрация негативно сказывается на работе как отдельного человека, так и всей компании [14] (табл. 12.1).

Таблица 12.1

Поведенческие реакции на фрустрацию

Реакция	Психологический процесс	Пример
1	2	3
Компенсация	Погружение в работу с еще большей энергией, чтобы компенсировать чувство реального или воображаемого несоответствия требованиям	Очень много и усердно работающий сотрудник, которому так и не удалось достаточно высоко продвинуться в компании по служебной лестнице
Замещение	Перенос скрытых эмоций на людей, идеи или предметы, которые на самом деле не являются основными источниками этих эмоций, т.е. перенос эмоций, действий с изначально недоступного объекта на доступный	Руководитель, который грубо отказывает в простой просьбе своему подчиненному после того, как получил резкий отказ от своего начальника

Фантазия	Мечтания или иные формы возбуждения собственного воображения, чтобы, с одной стороны, спрятаться от реальности, а с другой - получить воображаемое удовлетворение	Сотрудник, который во время совещания мечтает о том, что он исправит ошибки своего начальника и будет признан всеми как настоящий лидер в данной области
Негативизм	Активное или пассивное сопротивление	Сотрудник, которому не удалось избежать назначения в Совет директоров компании, критикует каждое предложение, сделанное на его заседаниях
Проецирование	Защита самого себя от осознания собственных нежелательных черт характера и неприятных чувств путем приписывания их другим людям	Сотрудник-неудачник, который в глубине души хотел бы помешать продвижению по службе своим коллегам и которому постоянно кажется, что другие всеми силами стараются посадить его в лужу
Рационализация	Оправдание противоречивых и нежелательных форм поведения, мнений, утверждений и мотивационных факторов путем общепринятых объяснений	Продавец, который взвинчивает цены, потому что якобы "все так делают"
Регрессия	Возвращение на более низкий уровень зрелости, возврат в психологическое состояние и возраст, в котором было ощущение комфорта	Менеджер, который потерпел неудачу на административной работе, загружает себя, выполняя работу клерка или вникая в технические детали, что больше соответствует работе его подчиненных
Смирение, апатия и скука	Разрушение психологического контакта с окружающей средой, отказ от любого рода эмоциональной или личной вовлеченности	Сотрудник, который не получает вознаграждений, которого не хвалят и не поощряют, не заботится больше о том, насколько хорошо он выполняет свою работу
Бегство или уход	Выход из той области, в которой человек испытал фрустрацию, тревогу или участвовал в конфликте, физически или психологически	Продавец, у которого сорвался крупный заказ, оставшуюся часть дня ничего не делает

К причинам фрустрации можно отнести, например, мелочный контроль за методами и темпами выполняемой сотрудником работы, непонимание ее содержания, отказ руководства заниматься жалобами и проблемами сотрудников, непонимание сотрудниками причин принимаемых решений, да и подчас элементарное нежелание руководства объяснять их и многое другое.

Во-вторых, внутриличностный конфликт вызывается конфликтом целей. При этом обычно рассматривают три случая: 1) сотрудник нацелен на достижение нескольких взаимоисключающих целей (например, выбор одного из нескольких заманчивых предложений о работе); 2) сотрудник нацелен на избежание двух отрицательных целей (выбор "из двух зол меньшего"); 3) сотрудник нацелен как на достижение, так и на избежание некоторой цели в том случае, когда эта цель обладает как положительными, так и отрицательными чертами.

И в-третьих, внутриличностный конфликт вызывается конфликтом ролей, причем существует три типа конфликта ролей: 1) конфликт между человеком и конкретной ролью (например, человек,

исповедующий демократические взгляды, получает назначение на руководящую должность в жесткой иерархической системе); 2) внутриролевой конфликт (противоречивые представления о том, как следует играть роль); 3) межролевой конфликт (один и тот же человек играет разные роли).

Подчеркиваю, что причины внутриличностного конфликта могут быть весьма разнообразными, что обусловлено сложностью и многообразием организационных факторов, в структуре которых менеджер осуществляет свою деятельность [16].

Межличностные конфликты связаны с индивидуальными различиями людей, их разными ценностными ориентациями, недостатком или недоверенностью информации, которой обладают участники конфликта, несовместимостью целей (например, цели менеджера по производству и менеджера по продажам противоположны) и пр. Для анализа межличностных конфликтов часто используется "окно Джохари", разработанное Джозефом Лафтом и Гарри Ингэмом, названное по первым буквам их имен, представляющее собой матрицу размером 2x2 и отражающее, по сути, возможные стили межличностного общения (рис. 12.2).

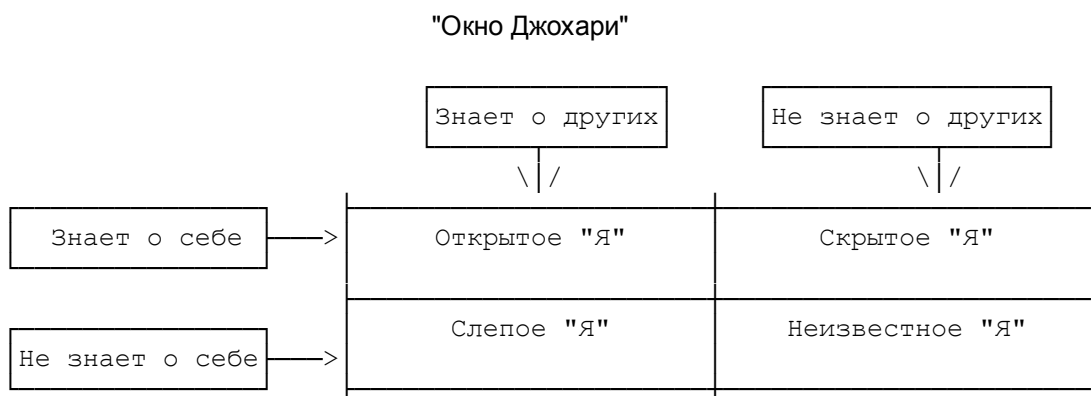


Рис. 12.2

Ясно, что наименее конфликтным случаем является ситуация, когда человек достаточно хорошо знает себя, свои сильные и слабые стороны, личностные особенности и одновременно достаточно хорошо разбирается в мотивах поступков других людей, знает их цели и устремления (Открытое "Я"), а наиболее конфликтным взрывоопасным случаем - ситуация незнания ни себя, ни окружающих людей (Неизвестное "Я"). Промежуточные случаи также могут приводить к межличностным конфликтам. Скажем, человек может раздражать других людей, не зная каких-то своих особенностей (Слепое "Я"), или старается закрыться, спрятать свои чувства от других (Скрытое "Я") [14]. Эта схема представляет собой как бы карту самосознания, составленную с точки зрения доступности и видения своего "Я" как самим человеком, так и другими людьми [17].

И наконец, межгрупповые конфликты - это конфликты между различными службами и подразделениями компании, в частности между линейными подразделениями и штабными, между общественными организациями, например профсоюзом, и администрацией и т.п. Основными причинами таких конфликтов являются, например, борьба за ресурсы, статус, взаимозависимость задач, неопределенность в сфере полномочий [14, 18].

### 12.3. Некоторые способы разрешения конфликтов

Основной задачей руководителя при разрешении внутриличностных конфликтов является снижение числа барьеров (воображаемых, реальных или потенциальных), которые вызывают или могут вызвать состояние фрустрации у его сотрудников. Эта цель может быть достигнута посредством перепроектирования рабочего места, более полного учета мотивации сотрудников и навыков лидерства [14].

Для уменьшения вероятности возникновения, например, горизонтальных конфликтов следует: 1) изменить отношения (разграничить полномочия и сферы ответственности подразделений, усилить роль высшего руководства компании); 2) улучшить координацию задач (разделить задачи между подразделениями, разработать процедуры взаимодействия между ними); 3) структурировать общение и переговоры (обучить технике ведения конструктивных переговоров, подключить третью сторону для ведения переговорного процесса); 4) улучшить межличностные взаимоотношения (провести обучение и тренинги, ротацию кадров, обмен персоналом между подразделениями, широко использовать систему временных творческих групп и команд) [10]. В случае вертикальных конфликтов - проводить регулярные встречи-беседы с подчиненными, выяснять их проблемы, желания, устремления (мы обсуждали это на одном из

занятий, когда говорили об оценке, аттестации персонала), наконец, вводить четкие правила и процедуры, регламентирующие деятельность персонала компании.

Вообще говоря, для разрешения конфликта и сохранения позитивных взаимоотношений между его участниками следует постоянно помнить о четырех весьма полезных советах Фреда Лютенса: остыньте, проанализируйте ситуацию, объясните собеседнику, в чем состоит проблема, и оставьте собеседнику выход [14].

Другими словами, если говорить более подробно [19]:

1) дайте оппоненту выпустить пар (пока человек раздражен и возбужден, он неспособен к адекватной оценке действительности. Поэтому надо дать ему возможность успокоиться);

2) потребуйте от оппонента спокойно обосновать свои претензии (людям свойственно путать факты и эмоции, скажите, что будете учитывать только факты, а эмоции отмечайте вопросами: "То, что вы говорите, относится к фактам или вашему мнению, догадке?");

3) сбивайте агрессию неожиданными приемами (например, попросите доверительного совета у оппонента, напомните ему о том, что вас связывало в прошлом);

4) не давайте оппоненту отрицательных оценок, а говорите только о своих чувствах (не говорите: "Вы меня обманываете", а скажите: "Я чувствую себя обманутым");

5) попросите оппонента сформулировать желаемый конечный результат (проблема - это то, что надо решить. Отношение к человеку - фон, на котором ее приходится решать. Не позволяйте эмоциям управлять вами. Постарайтесь совместно определить проблему);

6) предложите оппоненту высказать свои соображения по разрешению проблемы и свои варианты решения (старайтесь не искать виноватых, а искать выход из ситуации. Создайте спектр вариантов, а затем выберите лучший, взаимоприемлемый вариант. Если вы не можете договориться о чем-то, ищите объективную меру для соглашения: нормативы, законы, инструкции);

7) в любом случае дайте возможность оппоненту сохранить свое лицо (не позволяйте себе отвечать агрессией на агрессию, не задевайте чувство собственного достоинства человека. Давайте оценку только фактам, а не личным качествам. Например, не стоит говорить: "Вы необязательный человек", лучше сказать: "Вы уже два раза не выполнили свое обещание");

8) отражайте, как эхо, смысл высказываний и претензий оппонента (целесообразно задать вопросы: "Правильно ли я вас понял?", "Вы хотели сказать...?". Это устраняет недоразумения и демонстрирует внимание к человеку, уменьшает возможную агрессию);

9) держитесь в позиции на равных (в споре позиции "ребенка" или "родителя" одинаково неэффективны. Держитесь на равных в позиции "взрослого". Это удержит оппонента от агрессии и поможет вам обоим сохранить лицо);

10) не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину (помните, что к извинению способны только уверенные в себе и зрелые личности);

11) ничего не надо доказывать (в острых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не сможет доказать, так как под воздействием эмоций рациональная часть мозга выключается и человек перестает думать);

12) замолчите первым (если вы почувствовали, что вас втянули в конфликт и ваша беседа напоминает перекидывание горячей картофелины, то скажите себе "стоп" и замолчите);

13) не характеризуйте эмоциональное состояние оппонента (не говорите: "Ага, бесишься!");

14) уходя, не хлопайте дверью (ссору можно прекратить, если спокойно уйти из помещения. Но ни в коем случае не следует говорить обидных слов и хлопать дверью);

15) говорите, когда оппонент остыл (учитесь держать паузу в споре. Побеждает тот, кто сумел в самом начале остановить конфликт, не дав ему разгореться);

16) независимо от результата конфликта старайтесь не разрушить окончательно отношения с оппонентом (выскажите ему свое уважение и расположение).

Теперь давайте сформулируем пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях или, как иногда говорят, пять стилей конфликтного взаимодействия, а также некоторые условия их применения [11, 16, 19, 20]. Эта модель была предложена в 1972 г. К.У. Томасом и Р.Х. Килменном (рис. 12.3). Они выделили пять стилей конфликтного взаимодействия, используя две переменные: напористость, изменяющуюся от низкой степени удовлетворения своих интересов, или пассивного поведения, до высокой степени удовлетворения своих интересов, или активного поведения, и кооперацию, изменяющуюся от слабого внимания к интересам другого, или индивидуальных действий, до сильного внимания к интересам другого, или совместных действий.

### Стратегии поведения в конфликтных ситуациях

Напористость  
(внимание к своим  
интересам)  
Активное / \

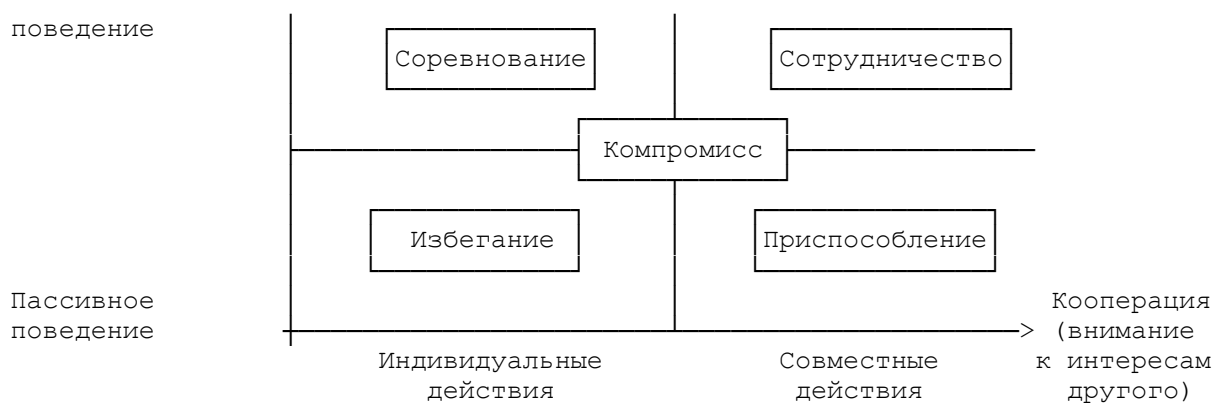


Рис. 12.3

1. Неуступчивость, соперничество, конфронтация, соревнование (стремление добиться своих интересов в ущерб другому):

- при необходимости быстрых решительных действий;
- в случае, когда важные решения сопровождаются непопулярными мерами (сокращение расходов, введение более строгих правил, дисциплинарные воздействия);
- в вопросах, жизненно важных для компании, при условии, что вы уверены в собственной правоте;
- с людьми, злоупотребляющими вашей готовностью к компромиссу.

Кстати, существенным недостатком этой стратегии является подавление инициативы подчиненных, возможность повторных вспышек конфликтов из-за ухудшения взаимоотношений.

2. Взаимодействие, сотрудничество (участники приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы сторон):

- при условии, что ни одна из сторон не может или не хочет пойти на уступки;
- при условии, что вы рассматриваете конфликт как возможность обогатить свой опыт;
- для нахождения общей точки зрения при рассмотрении проблемы под различными углами;
- при желании добиться всеобщего участия с целью превратить опасения и нерешительность в конструктивную единую точку зрения;
- для исключения эмоционального компонента, мешающего деловым отношениям.

Эта стратегия основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах - это стимул к развитию. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет именно решение проблемы.

3. Компромисс (тактика второстепенных уступок):

- когда интересы не настолько важны, чтобы ставить под угрозу достижение более важных результатов в будущем;
- когда возникает противоречие одинаково компетентных сторон при наличии взаимоисключающих интересов;
- для достижения временных решений сложных проблем;
- при необходимости выработки рабочих решений в условиях дефицита времени;
- как вариант при условии, что неуступчивость и взаимодействие себя не оправдывают.

Минусом этой стратегии является то, что через какое-то время могут проявиться дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность половинчатостью принятого решения.

4. Уклонение, избегание (отсутствует тенденция как к кооперации, так и к достижению собственных целей):

- когда вопрос тривиален, а другие более важные вопросы ждут решения;
- когда вы понимаете, что у вас нет возможности удовлетворить свои интересы;
- когда потери перевешивают пользу от принятия решений;
- для того чтобы дать людям возможность остыть и оценить перспективу;
- когда решение невозможно без предварительного сбора информации;
- когда другие могут разрешить конфликт более эффективно;
- когда происходит подмена проблем.

5. Согласие, уступка, приспособление (принесение в жертву собственных интересов ради другого):

- когда вы понимаете, что неправы, и даете возможность услышать, узнать и правильно оценить противоположное мнение;
- когда решение более важно для других, чем для вас, в целях не разрушать сотрудничество;
- для накопления эмоционально-психологического потенциала для будущих решений;

- в целях свести до минимума потери, когда вы чувствуете, что вас переиграли;
- для сохранения гармонии и стабильности;
- для того чтобы дать сотрудникам возможность поучиться на ошибках.

И последнее. Управление конфликтом требует от менеджера, руководителя высочайшей компетенции, подчеркиваю, не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологии и социологии, обеспечивающих решение задачи комфортного и эффективного взаимодействия сотрудников в жестких а порой и жестоких, конкурентных производственных условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность [16, 21 - 28].

#### 12.4. Тактика ведения переговоров

Теперь давайте обсудим еще один способ разрешения конфликтов. Пожалуй, один из важнейших. Помните, на первом занятии мы уже знакомились с высказываниями главы корпорации Chrysler - Ли Якокко? Сейчас приведу еще одно. Главным профессиональным качеством менеджера, или, как мы говорим, ключевой компетенции, Ли Якокко называет коммуникабельность: "Умение контактировать с людьми - это все и вся". И это умение неразрывно связано с искусством вести переговоры.

День за днем, месяц за месяцем, год за годом - практически всю свою жизнь - люди, являясь социальными созданиями и общаясь с себе подобными, стремятся реализовать свои замыслы, достичь своих целей. Однако очень часто, подчас даже слишком часто, их цели не совпадают с целями окружающих людей. И тогда люди вступают в переговоры. В чем же их смысл? В поиске взаимоприемлемых решений для сторон, т.е. в поиске взаимной выгоды при обоюдном приспособлении целей каждого.

Однажды, будучи в Нью-Йорке в командировке, мне довелось участвовать в переговорном процессе по поводу приобретения видеокамеры с одним из продавцов крупного магазина на Пятой авеню. Помню, что цена выставленного на витрине товара мне показалась слишком завышенной. И тогда на вопрос обратившегося ко мне продавца: "Чем я могу помочь вам?" - я, скорее для самого себя, машинально ответил: "Прекрасная камера. Но цена...". Продавец же, несомненно, тонкий психолог, мгновенно сообразил, что перед ним реальный покупатель. Он взял камеру и начал показывать мне ее объектив, батарею, разные рычажки, кнопки и пимпочки, стал демонстрировать камеру в действии, даже в темноте, скрупулезно, шаг за шагом показывая все ее технические возможности. Скажу откровенно - они меня вполне удовлетворили и я ощущал, что не только я, но и этот ловкий продавец тоже это понимает. И вдруг он сунул мне в руки камеру и заговорщически прошептал: "Только для вас. Я отдам вам эту красавицу на 20 долл. дешевле!". После небольшой театральной паузы я мимолетно взглянул на продавца, нежно взял камеру и ласково погладил ее. Затем решительно, со словами: "Нет, большое спасибо, - дорого!" - возвратил ее продавцу, резко развернулся и стремительно направился к выходу. Однако у самой двери мне преградила путь какая-то фигура. Когда я поднял глаза, то вновь увидел того самого продавца, который быстро-быстро причитал: "Минуточку, минуточку, я сейчас попробую договориться с хозяином. Может быть, он согласится снизить цену. Подождите, уважаемый!". Я вернулся. Потом эта сцена повторялась еще не один раз. По возвращении от "хозяина" продавец всякий раз снижал цену и всякий раз добавлял какую-нибудь безделушку в подарок. То чистую видеокассету, то чехол для переноски камеры, то набор светофильтров. А я опять и опять выказывал "искреннее" сожаление, цокал языком, приговаривая "Дороговато!", и делал вид, что пытаюсь уйти, хотя совершенно точно знал, что без покупки не останусь... Спектакль, где мы сами были и актерами и зрителями, продолжался около часа. Что я говорю! Конечно же - не спектакль, а переговоры, процесс переговоров. Должен признаться, что их окончание было весьма стремительным. В какой-то момент я вынул пачку наличных денег и со словами "Это - моя окончательная цена!" шмякнул ее о прилавок. "Кэш" решил дело. В тот день я покидал магазин, со всех сторон обвешанный сумками и обремененный многочисленными разноцветными пакетами. На груди у меня гордо красовалась и ярко сверкала новенькая красавица Sony. Последнее, что я видел, выходя из магазина, так это то, как продавец, хитро улыбаясь, с видимым удовольствием пересчитывал новенькие зеленые купюры с изображенными на них портретами президентов его страны. Мы оба были счастливы и довольны совершенной сделкой: был найден, как говорится, консенсус, взаимоприемлемое решение.

И здесь позвольте отметить следующее обстоятельство. Продавец при наших переговорах весьма искусно и последовательно опирался на так называемое правило взаимности, широко известное из социальной психологии и утверждающее, что человек должен платить услугой за услугу и помогать тем, кто помог ему [29]. При этом он использовал тактику под образным названием "и это еще не все", постоянно "подслащивая" сделку дополнительными аксессуарами, скидками, тем самым вызывая у покупателя чувство некоторой обязанности ему и, как итог,



подталкивая покупателя к приобретению товара по изначально планируемой им цене. Конечно же, более низкой, чем в официальном прайс-листе компании.

В теории переговоров описанный подход - это подход позиционного торга, когда оппоненты сначала высказывают диаметрально противоположные позиции, а затем постепенно сближают их, действуя как заядлые дуэлянты по команде: "Сходитесь, господа!".

Другой подход - это подход распределительного торга, связанный с естественной ограниченностью ресурсов и прочно ассоциирующийся в массовом сознании с дележкой некоего "пирога". Этот подход наглядно демонстрируется, например, при принятии ежегодных бюджетов компаний, да и страны в целом.

Давайте условимся, что

Переговоры - это процесс, посредством которого мы преодолеваем препятствия, противоречивые позиции, чтобы достичь согласия

Возникает вопрос: а каковы этапы, или стадии, ведения переговоров?

Китайцы, например, делят переговоры на три вполне очевидные стадии: 1) первоначальное уточнение позиций; 2) обсуждение позиций; 3) заключительный этап [30]. Эти стадии можно трансформировать, скажем, в такие [13, 31]:

- подготовка переговоров (предпереговорная стадия);
- предварительный выбор позиции;
- процесс ведения переговоров (стадия взаимодействия);
- анализ результатов переговоров и выполнение договоренностей (завершение, выход).

Однако, прежде чем двинуться дальше, сделаю два опять-таки весьма важных замечания. Первое. Китайцы огромное внимание уделяют внешнему виду партнеров, манере их поведения, позам, жестам, мимике - языку телодвижений [32], отношениям внутри делегации. Важное значение они придают налаживанию неформальных, личных отношений с партнерами. И это не аномалия, не исключительное явление. Поэтому помните: в деле организации и проведения переговоров не бывает мелочей. Второе замечание заключается в том, что "переговорщик" как профессия - это и умение, и искусство. С искусством ясно. Это - от Бога. А вот умению надо учиться. Полагаю, что каждый менеджер должен овладеть хотя бы навыками ведения переговоров и помнить о типичных ошибках при их проведении. Обычно выделяют семь наиболее общих ошибок, а именно [14, 33]: участники переговоров: 1) склонны слишком остро реагировать на форму подачи информации; 2) демонстрируют приверженность ранее принятому и отнюдь не единственному образу действий; 3) упускают из вида взаимовыгодный обмен между сторонами; 4) подчас опираются на неадекватную информацию; 5) полагаются на легкодоступную информацию; 6) не способны оценить информацию, если для этого необходимо встать на точку зрения оппонента; 7) склонны к избыточной уверенности в достижимости результатов, благоприятных для одной из сторон.

Давайте теперь сформулируем пять основных шагов в процессе переговоров [34]:

1) подготовка к переговорам (сбор информации, диагностика проблем, определение сильных и слабых сторон, причем как своих собственных, так и оппонента, выяснение целей всех участников, расстановки сил, стоящих за ними, разработка возможных вариантов решения, проработка процедурных вопросов и пр.);

2) составление списка ожидаемых и желаемых целей (обеих сторон);

3) сравнение целей и ожиданий сторон (размышление над вопросами: "Какие цели у нас общие? Какие наши цели отличаются друг от друга?", установление рамок переговоров и др.);

4) отделение индивидуальной формы коммуникации от целей так, чтобы ограничить до минимума возможность личностного или культурного конфликтов;

5) проверка исполнения взятых обязательств, например в форме гарантии или инспекции.

И наконец, как известно, в зависимости от интересов сторон возможными стратегиями переговоров являются: 1) выигрыш - выигрыш; 2) выигрыш - проигрыш; 3) проигрыш - выигрыш; 4) проигрыш - проигрыш [14, 35] (табл. 12.2).

Таблица 12.2

#### Стратегии переговоров

Тип стратегии	Стратегическая цель	Фактор стратегии
---------------	---------------------	------------------

Выигрыш - выигрыш	Достижение взаимовыгодных соглашений	Образ конфликтной ситуации адекватен, имеет место наличие благоприятных условий для обоюдного конструктивного разрешения проблем
Выигрыш - проигрыш	Выигрыш за счет проигрыша оппонента	Образ конфликтной ситуации завышен, имеет место поддержка конфликта в форме подстрекательства со стороны участников социального взаимодействия
Проигрыш - выигрыш	Уход от конфликта, уступка оппоненту	Образ конфликтной ситуации занижен; имеет место запугивание в форме угроз, блефа и т.п.
Проигрыш - проигрыш	Самопожертвование во имя гибели противника	Образ конфликтной ситуации неадекватен; имеет место природная или ситуативная агрессивность конфликтующих, отсутствие видения других вариантов решения проблем

Должен подчеркнуть, что существуют две наиболее распространенные и полярные схемы ведения переговоров: мягкий подход (тактика уступок) и жесткий подход (тактика давления). Однако жизнь не стоит на месте, и в рамках Гарвардского проекта по переговорам была предложена прогрессивная и наиболее успешная модель - принципиальные переговоры [36].

Как превратить противника в партнера? Вот главный вопрос!

Современная концепция переговорного процесса предполагает, что каждый участник переговоров преследует и реализует двойной интерес: относительно существа дела и относительно дальнейших взаимоотношений с партнерами. Поэтому на смену антагонистическому принципу объективно приходит принцип консенсусный, когда важно не только понять другую сторону, признать обоснованность ее интересов, но и воспринять эту реальность в качестве неотъемлемой стороны развития общества. Консенсус не просто уступка. Это компромисс на основе приемлемого для большинства сторон развития сотрудничества в достижении цели [37].

Так что же все-таки лежит в основе принципиальных переговоров или переговоров по существу?

В их основе лежат четыре базисных принципа [14, 31, 38]:

- люди (сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров);
- интересы (сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях);
- варианты (прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей);
- критерии (настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме).

Взгляните на табл. 12.3, в которой метод принципиальных переговоров противопоставляется мягкому и жесткому подходам [39, 40], и вы почувствуете разницу между ними [36].

Таблица 12.3

#### Подходы к переговорам

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
1	2	3
Участники - друзья	Участники - противники	Участники вместе решают проблему
Цель - соглашение	Цель - победа	Цель - разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений	Отделить людей от проблемы
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, не стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия

Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут они	Искать единственный ответ: тот, который примет вы	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

И последнее. Что делать с человеком, который не желает вас слушать? Или закатывает истерику, чтобы настоять на своем? С человеком, который говорит: "Не хотите - не берите!". Как быть с человеком, который постоянно вас перебивает? Или обвиняет в ненадежности и некомпетентности? Или пытается сыграть на вашем чувстве вины? Или грозит тяжкими последствиями, если вы не станете покладистой? Как говорить с человеком, который дает заведомо ложную, дутую или путаную информацию? Который внушает вам, что полностью со всем согласен - лишь для того, чтобы в последнюю минуту вернуть какое-то очередное требование? Или попросту отказывается вести переговоры [41]?

Ответ таков: чтобы пройти сквозь "нет", необходимо преодолеть следующие препятствия на пути к сотрудничеству: негативные эмоции этого человека, навыки общения, скептицизм относительно преимуществ соглашения, представления о собственной силе и ваши реакции.

Таким образом, перед вами пять задач, которые нужно решить, пять ваших ходов [41]:

- не реагировать;
- обезоружить оппонента;
- сменить игру;
- пусть ему будет легко сказать "да";
- пусть ему будет трудно сказать "нет".

В заключение этого раздела позвольте привести некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами [19].

1. Надо знать, как развивается конфликт, знать его этапы.
2. Следует выяснить скрытые и явные причины конфликта, определить, что действительно является главной причиной, главным предметом разногласий и претензий.
3. Необходимо определить проблему в категориях целей, а не решений, проанализировать не столько различные позиции, сколько стоящие за ними интересы.
4. Надо сконцентрировать внимание на интересах, а не на позициях. Позиция - это то, о чем заявляется, это модель решения. Интересы - это то, что побуждает принимать конкретное решение. Именно в интересах ключ к решению проблем.
5. Следует делать разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами, ставить себя на место оппонента.
6. Следует справедливо и непредвзято относиться к инициатору конфликта, так как подчас за недовольством и претензиями стоит существенная проблема.
7. Нельзя расширять предмет конфликта, следует стараться сократить число претензий.
8. Необходимо контролировать свои чувства, а также учитывать эмоциональное состояние и индивидуальные особенности других участников конфликта.

Итак, вывод: если в переговорном процессе возникает ситуация, когда противоположные цели интегрируются вокруг общей совместной цели и конфликтующие стороны начинают

сотрудничать и работать как одна команда, то это верный признак достижения успеха. Здесь ключевое слово - команда!

## 12.5. Создание эффективных команд

На протяжении всего нашего курса мы исходили из постулата, что вы, именно вы - будущие менеджеры, будущие руководители компаний. Это, несомненно, верно. Именно так и будет в ближайшем будущем. Однако сейчас пришло время обратить ваше внимание на следующее важное обстоятельство. Высшее руководство - это работа скорее для команды, чем для одного человека. Как известно, в бизнесе совершенную личность можно описать следующими словами: организованный (organized), мотивирующий (motivating), напористый (hard-driving), творческий (creative), инициативный (out-going), объективный (objective), дипломатичный (diplomatic), тщательный (meticulous) и знающий (knowledgeable). Практически невероятно, чтобы один человек объединил в себе все эти качества. Более того, анализ работы высшего руководства компании позволяет сделать однозначный вывод - объем работы несравненно больше, чем это под силу одному человеку. И это главные аргументы в пользу командного подхода в руководстве [42].

В последнее время все чаще и чаще употребляется английский термин - тим-менеджмент (team-management): командное управление, или управление при помощи команды [43]. Преимущества такого подхода очевидны: ориентация на проактивность, а не на реактивность; сотрудничество в противовес конкуренции; увеличение возможностей каждого члена группы; умение рисковать, а не контролировать; децентрализация принятия решений как механизм "исправления ошибок"; коллегиальные отношения в противовес авторитарности и прессингу.

Представьте себе компанию, в которой деловые способности менеджеров взаимно дополняют и усиливают друг друга, менеджеры работают с максимальной отдачей и энтузиазмом, время выработки и принятия решений минимально, в компании царит атмосфера взаимного доверия и уважения, а возникающие конфликты разрешаются быстро и конструктивно... Нет. Это не отрывок из фантастического романа. Создание именно такой компании - ваша задача. Это ваша миссия.

Как же достичь ее? Как решить такую задачу?

Давайте вспомним историю, а именно потрясающие успехи советской хоккейной сборной. И сравним их с весьма слабыми нынешними выступлениями российской хоккейной команды, собираемой из "суперзвезд" - российских спортсменов, играющих в Канаде и США в НХЛ. Вдруг "неожиданно" выяснилось, что российская хоккейная сборная из звезд - не звезда! Неожиданно? Нет. Это совершенно закономерно. Однажды Людмила Алексеева, председатель Московской хельсинкской группы, в одном из телеинтервью абсолютно точно сказала: "Звезды, собранные в кучу, не означают созвездие". Значит, важен подбор команды? Да, чрезвычайно важен! Более того, в проигравшей хоккейной команде личные пусть даже и супердостижения отдельных игроков сводятся к нулю. Так и в компании, не сумевшей добиться успеха, за это расплачиваются и несут ответственность все ее сотрудники, но в первую очередь топ-менеджеры, руководящий состав компании.

Так как же создать эффективную руководящую управленческую команду? Для этого следует воспользоваться теорией командных ролей, которая была разработана в Англии, в Кембридже, под руководством профессора Мередита Белбина [44, 45]. Им выделено восемь основных командных ролей: 1) исполнитель; 2) координатор; 3) структуризатор; 4) генератор идей; 5) разведчик ресурсов; 6) наблюдатель-аналитик; 7) командный работник; 8) завершитель работ. К ним иногда добавляется и девятая роль: специалист (specialist) - сотрудник, обладающий глубокими профессиональными знаниями, но способный вносить вклад только в узкой области своей специальности. Очевидно, что каждая перечисленная командная роль вносит свой вклад в общий успех дела и, следовательно, должна быть представлена в сбалансированной команде.

Поэтому мы не случайно на самом первом занятии говорили о методе компетенций. Поэтому мы не случайно говорили о подборе сотрудников не только с учетом их знаний, умений, опыта, но и с учетом их личностных качеств. Теперь же в разряд личностных качеств мы добавим и командную роль, которая присуща каждому человеку как отпечаток пальцев.

При таком подборе команды:

- 1) гарантируется присутствие ключевых командных ролей;
- 2) отношения между командными ролями основываются на максимальном использовании достоинств и сдерживании слабостей ее членов;
- 3) увеличивается доверие друг к другу (при условии, что члены команды поймут и примут свои и чужие достоинства и слабости) <52>.

-----  
<52> По материалам фирмы Video Arts.

Какие же сотрудники нужны компании в свете рассматриваемого вопроса? М. Белбин утверждает, что необходимы не индивидуумы со сбалансированными характеристиками, а командные игроки с достоинствами, компенсирующими недостатки коллег. Таким образом, слабости отдельных людей не будут мешать проявлению их сильных сторон.

Итак, помните: целое, команда - больше, чем сумма слагаемых, сумма способностей отдельных ее членов!

Кстати, примеры командной работы обнаруживаются не только в управленческой среде, а значит, и необходимость формирования команды - задача не только топ-менеджмента. Ситуации, требующие командной сплоченности, обнаруживаются всякий раз, когда, во-первых, несколько людей работают вместе и одновременно, а во-вторых, условия их работы связаны с достаточной мерой неопределенности. Такова работа, например, любой группы менеджеров по продажам, связанная с обслуживанием многочисленных клиентов [43].

И последнее. Сегодня, так же как и в конце нашего первого занятия, я представляю компанию как джазовый коллектив. Здесь каждый - творец. Каждый - импровизатор. Каждый вносит максимальный вклад в общее дело, созидавая Музыку. Достигая общую Цель! В Команде!

Теперь прошу - задавайте вопросы.

## Брифинг 12

Вопрос: Существуют ли возрастные ограничения для работы менеджером? Спасибо.

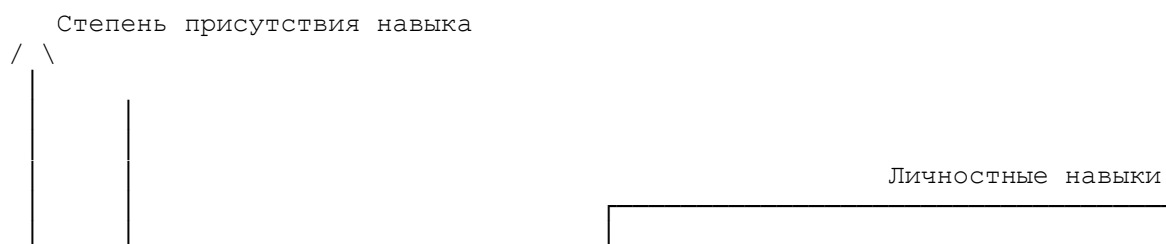
Ответ: В качестве ответа позвольте мне привести краткую историю известнейшей компании. Имя ее Hewlett-Packard. Один из ее основателей Вильям Хьюлетт родился в 1913 г. Он обучался в известнейшем в США Стэнфордском университете, где его отец был профессором медицины. Именно в этом университете он повстречал своего будущего компаньона Дэвида Паккарда. Через несколько лет после окончания университета, 1 января 1939 г., они решили основать собственную компанию, причем поначалу она располагалась в обычном гараже. Гараже, который сейчас служит символом зарождения Силиконовой долины. Начав с разработки простенького звукового генератора для тестирования аудиооборудования, компания Hewlett-Packard впоследствии стала производить не только научные приборы, но и калькуляторы, компьютеры, принтеры, превратившись в гиганта электроники с многомиллиардным оборотом. Кстати, именно тогда Дэвид Паккард сформулировал кредо компании, известное как "Путь HP". Именно тогда были заложены новые способы управления компанией: уход от формализма и строгой иерархии, упор на индивидуальную инициативу и полное доверие сотрудникам. До 1977 г. Вильям Хьюлетт занимал пост президента и исполнительного директора компании, а с 1977 по 1987 г. - заместителя председателя правления. Он оставался менеджером до 74 лет и умер 12 января 2001 г. в возрасте 87 лет. Его компаньон, Дэвид Паккард, до 1993 г. возглавлял совет директоров компании, был его председателем. И это в 80 лет! Он скончался в 1996 г. в возрасте 83 лет. Я полагаю, что ответил на ваш вопрос [46].

Вопрос: Скажите, существуют ли доминирующие качества, например, для специалистов и для менеджеров? Спасибо.

Ответ: Да. Однажды, принимая участие в Международной конференции по развитию человеческих ресурсов, проходившей в Москве в октябре 1998 г., мне довелось присутствовать на выступлении Денниса Хоппла, президента Центра развития деловых навыков (CBSD) <53>, и его коллег, посвященном обучению и развитию руководящего звена. Тогда был продемонстрирован замечательный график. Позвольте привести его в качестве ответа на ваш вопрос (рис. 12.4).

<53> CBSD (Center for Business Skills Development) - Центр развития деловых навыков, основанный в 1995 г. для того, чтобы восполнить все возрастающую потребность в установлении международных стандартов бизнеса в России.

### Доминирующие навыки руководящего звена



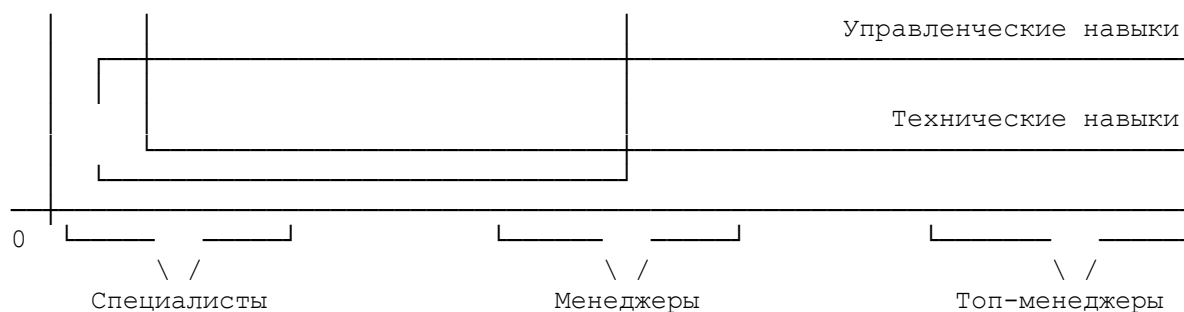


Рис. 12.4

Смотрите. Из графика видно, что специалисты в основном обладают низкими личностными и управленческими навыками, в то время как степень присутствия технических навыков у них чрезвычайно велика, ярко выражена. Менеджеры практически в одинаковой степени обладают и личностными и управленческими навыками. Заметьте, что при этом для менеджера технические навыки несут незначительную нагрузку, как, впрочем, и для топ-менеджера, высшего руководителя компании.

Однако для топ-менеджера доминирующее значение имеют именно личностные навыки, "политическая составляющая". Хотя, конечно же, топ-менеджер должен обладать и управленческими навыками. Все это отлично продемонстрировано на графике.

Вопрос: Недавно я ходил на собеседование в одну компанию, и там мне задали вопрос: "Каким, по вашему мнению, должен быть начальник?". Как следует отвечать на такой вопрос? Спасибо.

Ответ: Полагаю, что, задавая этот вопрос, на самом деле у вас хотят выяснить, склонны ли вы к конфликтам с начальством. Поэтому идеальным ответом будет, например, такой: "Компетентный, сильный лидер, у которого я мог бы учиться, который даст мне шанс испытать собственные силы, будет меня наставлять, а при необходимости задаст мне взбучку" [47].

Вопрос: Я слышал такое словосочетание, как "замещенный конфликт". Не могли бы вы пояснить, что это такое? Спасибо.

Ответ: Одной из самых распространенных ситуаций, возникающих в крупных компаниях, является выдвижение требований нескольких профсоюзов, защищающих интересы разных профессиональных групп, на ведение работодателем коллективных переговоров с каждой из общественных организаций.

Предметом этих переговоров является заключение, изменение или дополнение коллективного договора. Подчас за заявленными работодателю требованиями профсоюза скрываются совершенно другие цели. Как правило, истинной целью лидеров общественной организации является лишь ее признание вообще или ее признание в качестве наиболее представительной [48]. В теории конфликтологии споры, возникающие по объявленным причинам, а на самом деле преследующие совершенно иные цели, и называются замещенным конфликтом.

Вопрос: Скажите, а как нельзя себя вести в конфликтной ситуации? Спасибо.

Ответ: Нельзя [19]: критически оценивать партнера; приписывать ему низменные или плохие намерения; демонстрировать знаки превосходства; обвинять и приписывать ответственность только партнеру; игнорировать его интересы; видеть все только со своей позиции; уменьшать заслуги партнера и его вклад; преувеличивать свои заслуги; раздражаться, кричать, нападать; задевать болевые точки и уязвимые места партнера; обрушивать на партнера множество претензий и т.п.

Вопрос: На одном из занятий мы рассматривали проектные структуры, базирующиеся на создании временных рабочих групп. А сегодня мы говорили о командах. Существует ли какое-нибудь различие между рабочими группами и командами? Спасибо.

Ответ: Да, между рабочими группами и командами существуют различия [9, 14, 49, 50]:

- 1) рабочая группа имеет сильного, ярко выраженного лидера; в команде лидерство поделено между ее членами;
- 2) в рабочей группе существует только личная ответственность; в команде есть как личная, так и взаимная ответственность;

- 3) предназначение рабочей группы совпадает с предназначением организации, команда имеет свое собственное предназначение;
- 4) в рабочей группе производятся продукты индивидуальной деятельности, в команде - продукты коллективной деятельности;
- 5) рабочая группа проводит эффективные собрания, при работе в команде поощряются свободные встречи для активного решения проблем;
- 6) продуктивность рабочей группы можно оценить лишь косвенно (например, по финансовой деятельности всего бизнеса); деятельность команды оценивается непосредственно по произведенному коллективному продукту;
- 7) рабочая группа обсуждает, решает и делегирует; команда обсуждает, принимает решение и сообщая выполняет его.

Вопрос: Я руковожу небольшой компанией и лично беседую с кандидатами при приеме на работу. На что в первую очередь мне надо обращать внимание? Спасибо.

Ответ: Однажды на одном из наших занятий я уже давал весьма ценный совет: используйте все возможности, методы и способы для достижения ваших целей.

Обращайте внимание на все, что только можно, и постоянно анализируйте всю полученную информацию. А если вы хотите, чтобы в вашей компании процессы протекали быстрее, да и скорость принятия решений была бы высокой, то воспользуйтесь следующими дополнительными приемами [51]:

- отправьте кандидату любой запрос по электронной почте с пометкой "сообщение имеет высокую важность" и точно зафиксируйте время ответа. Сравните его со средним временем реакции в вашей компании. Более быстрый ответ должен вами приветствоваться;

- назначьте кандидату встречу на улице. Специально выберите такое место, к которому нельзя проехать на машине. Из укрытия посмотрите, с какой скоростью он ходит пешком. Обратите внимание, насколько он пришел раньше или насколько опоздал;

- пригласите кандидата и дайте ему 5 минут для рассказа о себе. Сидя напротив часов, точно зафиксируйте время рассказа. Вы поймете, с какой скоростью течет время "в мозгу" того, кого вы хотите принять на работу. Попутно вы поймете, может ли человек отбирать главную информацию и понятно излагать ее в предельно сжатое время;

- обозначьте в начале разговора время, которое вы отвели для беседы. Внимательно наблюдайте, будет ли кандидат проявлять признаки беспокойства из-за того, что он задерживает вас дольше отведенного ему срока. Как он определит, что время истекло: глядя на часы или по "внутренним часам"? И может ли он так управлять временем, чтобы добиться нужного для себя результата как раз к окончанию беседы? Если он сможет сделать это раньше - это ваш человек. Поблагодарите его за сэкономленные для вас минуты.

Вопрос: Мне кажется, для руководителя важна власть. Не могли бы вы дать определение власти? Спасибо.

Ответ: Хорошо. Вот как, например, определил власть немецкий социолог Макс Вебер (1864 - 1920): власть - это "вероятность того, что одно действующее в социальной среде лицо окажется в состоянии осуществлять свою волю вопреки сопротивлению" [52]. Это первое. Второе - иногда власть определяют как некую потенциальную силу, как некие неформальные полномочия [14]. Третье - пользуясь случаем, хочу обратить ваше внимание на уникальное исследование, проведенное Элиасом Канетти, лауреатом Нобелевской премии по литературе 1981 г. Он считает, что власть - это то, что паразитирует на смерти.

В своей книге "Масса и власть" он образно и наглядно описывает адскую кухню власти, куда не допускаются "простые смертные" и где властители создают историю [53]. Четвертое - вот пять типов власти, выделенных социальными психологами Джоном Френчем и Бертрамом Рэйвенем [14]: 1) власть, основанная на вознаграждении; 2) власть, основанная на принуждении; 3) легитимная власть; 4) референтная власть; 5) экспертная власть.

В свое время Элтон Мэйо, идеолог широко известного Хоторнского эксперимента [14], говорил о том, что "управление добывается успехов или терпит поражение в той пропорции, в которой оно безоговорочно принимается группой как власть и лидер" [54]. Поэтому, конечно же, наряду с властными полномочиями хорошей руководитель, хороший менеджер - это лидер, способный добиться поставленных целей с помощью тщательно подобранной команды. Вот пять качеств лидера [55]: 1) видение того, что надо делать и куда идти; 2) умение действовать, правильно реагировать в трудной ситуации, не терять способности использовать свою власть, авторитет, свои качества; 3) созидание пути (вместе с командой единомышленников); 4) самообладание; 5) способность генерировать новые поколения лидеров.

Вы спросите: а какие навыки нужны лидерам? Фред Лютенс так отвечает на этот вопрос [14]: 1) восприимчивость к различным культурам; 2) навыки общения; 3) навыки развития человеческих ресурсов; 4) креативность; 5) управление самообразованием. А вот как, например, сформулировали шесть главных качеств лидера новой информационной эпохи Джеймс Ситрин и Томас Нефф [56]. Правда, они имеют в виду компанию-лидера, однако, полагаю, что, подключив совсем немного воображения, эти положения можно применить и к лидерам-менеджерам.

1. Пристальное внимание к интересам клиента. Всем компаниям необходимо фокусировать свое внимание на подготовке такого предложения для клиента, от которого невозможно будет отказаться, ведь без наличия клиентов успех в бизнесе невозможен. В организациях традиционного типа управляющие отдела маркетинга обычно прибегают к услугам маркетинговой фирмы в целях проведения исследования о предпочтениях целевой группы (фокус-группы) и отсылают результаты в отдел бренд-менеджмента, который, отталкиваясь от полученной информации, принимает решение о расширении производства прежней продукции и разработке новой. Раньше такой процесс занимал от 3 до 6 месяцев, в условиях современной экономики это время необходимо сократить, а сам процесс включить в число первоочередных задач руководства.

2. Смягчение принципа иерархичности в структуре организации. За последние 5 - 10 лет командно-контролирующий стиль управления, обязательный в эпоху индустриальной экономики, стиль, характеризовавшийся централизованной системой принятия решений и распределения ресурсов, уступил дорогу большей организационной гибкости.

Председатель совета директоров компании General Electric Джек Уэлч как-то сказал, что ключом к успеху в организации делового процесса станет назначение ответственного за решение наиболее важных вопросов бизнеса руководителя вне зависимости от того, на каком уровне иерархической, организационной или географической структуры компании они возникли. Это высказывание верно и для организаций в новой экономике.

3. Управление с использованием бизнес-модели. Разработка и следование эффективной стратегии - необходимое условие лидирования в бизнесе для всех компаний. В чем же особенность новой экономики? В процессе разработки стратегии (а разработка стратегии как инструмента управления вошла в правило в последние десятилетия) ее задача - помочь компаниям определять цели, оценить трудности и возможности и разрабатывать бизнес-план. На основе стратегического плана составляются ежегодные планы, в соответствии с которыми происходит кратковременное планирование, распределение денежных средств, формирование бюджета и решаются организационные вопросы.

4. Создание и распространение благоприятных для компании установок и идеологии. В условиях, когда прибыль получить непросто, создание и распространение положительного образа компании является первым шагом к успеху.

5. Готовность рисковать. Так как барьеры для вхождения на рынок в новой экономике невысоки, а награда за успех велика, дабы оставаться в первых рядах, необходимо постоянно искать новые пути в бизнесе. Интернет-культура проб и ошибок, когда ключом к успеху является использование принципа обратной связи с потребителем, диктует готовность к риску не на словах, а на деле.

6. Готовность работать больше и эффективнее, чем конкуренты. Принципы, указанные выше, не возымеют действия, если кандидат в лидеры не готов полностью включиться в работу в соответствии с требованиями интернет-эпохи.

Вот, если очень кратко, то, что мне хотелось упомянуть о власти и лидерстве сейчас, именно в ответ на ваш вопрос. Однако должен заметить, что общие проблемы руководства и лидерства, вопросы, связанные со стилем руководства, мы будем обсуждать на моем спецкурсе, на факультативных занятиях. Именно там мы подробно рассмотрим классификацию власти, проследим ее связь с политикой, определим понятие лидерства, рассмотрим стили лидерства и многое-многое другое, к этому непосредственно относящееся.

Вопрос: Не могли бы вы привести какие-нибудь советы для менеджера с целью удержания им своей власти? Спасибо.

Ответ: Как вы знаете, давать советы весьма неблагодарное занятие. Однако в ответ на ваш вопрос хочу обратить внимание на замечательную книгу Роберта Грина "48 законов власти". "Эта книга для тех, кто алчет власти и грезит властью, а также для тех, кто желает быть во всеоружии перед лицом власти" [57]. Короче, эта книга - для вас. Именно в ней вы найдете уникальные советы. Скажем, "никогда не затмевай господина", т.е. своего шефа, начальника, или "не доверяй друзьям безгранично, научись использовать врагов", или "знай слабые струнки каждого человека", или "всегда говори меньше, чем кажется необходимым", или "добивайся победы действиями, а не доводами" и т.д. Прочтите эту книгу, и 48 советов вам, будущим менеджерам, обеспечено.



Вопрос: Скажите, а что, на ваш взгляд, самое главное для менеджера, для руководителя?  
Спасибо.

Ответ: Многие великие люди, писавшие о человеке, отмечали, что мы избегаем настоящего. Еще Вольтер утверждал, что мы никогда не живем, мы лишь надеемся, что будем жить. А вот отрывок из книги Блеза Паскаля: "Мы никогда не держимся за настоящее. Мы вспоминаем прошлое; мы ожидаем будущего, как будто мы думаем, что оно приближается слишком медленно, и мы хотим его поторопить, или же мы вспоминаем прошлое, как бы стремясь замедлить его быстрый уход. Мы настолько неумны, что бродим во временах, которые нам не принадлежат, и не думаем о том единственном, что принадлежит нам: мы настолько суетны, что мечтаем о временах, которых не существует, и слепо бежим от того единственного, которое есть. Факт состоит в том, что настоящее обычно доставляет боль. Мы выбрасываем его из виду, потому что оно расстраивает нас, а если мы получаем удовольствие, то жалуемся о том, что оно от нас уходит. Мы стремимся обеспечить ему поддержку будущего и думаем о том, как мы будем обустроить дела, которые сейчас неподвластны нашему контролю, в те времена, которые могут никогда и не наступить. Пусть каждый из нас исследует собственные мысли - он обнаружит, что они полностью заняты прошлым или будущим. Мы почти никогда не думаем о настоящем, а если и думаем, то только в свете наших планов на будущее. Собственно настоящее никогда не является самоцелью. Прошлое и настоящее - это средства, и только будущее - наша цель. Таким образом, мы никогда, по сути дела, не живем, но надеемся жить, и поскольку мы всегда планируем, как стать счастливыми, неизбежно, что мы никогда ими не будем" [58].

Сюзан Заннос продолжает эту мысль: "Мы... не живем. Таково наше состояние, когда мы не осознаем то, что происходит в настоящий момент. Если мы не присутствуем в своей жизни, то мы ею не живем, она нам "снится". Воспоминания о прошлом и планы на будущее - это способы избежать того, чтобы видеть себя такими, какие мы есть. Когда мы действительно начинаем пытаться наблюдать, разделять свое внимание между самим собой и впечатлениями от окружающего мира, мы наталкиваемся на другое препятствие: желание изменить то, что мы видим. Наша первая реакция, когда мы мельком видим реальность, состоит в том, что она отталкивает и даже ужасает нас. Когда мы немного начинаем видеть свое настоящее состояние: как мы действуем, что мы говорим, какое впечатление оказываем на других, - мы хотим стать другими. Но это и невозможно, и нежелательно. Если мы хотим жить своей жизнью, а не умереть, не живя, то нам придется мириться с тем, что открывает нам свет сознания. И в этом вся суть... Есть притча о том, как преступник хотел изменить свою жизнь. Он был искусным вором, взламывал сейфы так, что его ни разу не поймали. Но его стала тяготить преступная жизнь... Тем не менее остановиться он не мог. В отчаянии он пошел к учителю, достигшему совершенства, и стал просить принять его учеником и помочь перестать взламывать сейфы. Учитель согласился... но сказал, что он должен продолжать взламывать в дома и воровать деньги... Продолжая взламывать сейфы, вор должен был наблюдать себя в это время. Прошло несколько месяцев; вор стремился как можно лучше выполнять требования учителя. Когда он уже не мог более этого выносить, он снова пошел к учителю и стал просить его помочь ему остановиться. Чем больше он видел, наблюдая за собой, тем больше хотел прекратить свое занятие. Но учитель был непреклонен. Он сказал, что вор должен продолжать, но ему надо прилагать больше стараний, чтобы наблюдать каждую деталь процесса взламывания сейфа. Прошло еще некоторое время, и снова вор пришел к учителю и стал просить помочь ему бросить грабеж. Учитель спросил, насколько хорошо он мог наблюдать за собой, и вор сказал, что он мог видеть большую часть процесса, он видел себя входящим в дом в темноте, определяющим местоположение сейфа, нащупывающим комбинацию замка, но он не всегда мог продолжать наблюдение, когда дверца открывалась. Учитель кивнул и снова послал его воровать и наблюдать, пока он не сможет видеть каждый шаг, каждую деталь всего процесса. Когда они встретились в следующий раз, вор достиг высшего сознания и сам уже стал учителем.

Большинство из нас, выслушав эту историю, хочет узнать, перестал ли он грабить сейфы. Нам крайне трудно понять тот факт, что это не важно, перестал он или нет. Мы настолько приучены оценивать все в свете наших отношений с внешним, материальным миром... что нам трудно ценить само сознание в противоположность тем вещам, которые мы осознаем.

Мы являемся сейфами, которые сами же пытаемся вскрыть, и мы пытаемся наблюдать, как мы это делаем. Суть в наблюдении. Когда мы наблюдаем, мы существуем. Если же мы не наблюдаем, то неважно, взламываем ли мы сейфы или делаем что-то еще" [59].

Это созвучно с мыслью Рене Декарта. Помните? "Я мыслю, следовательно, я существую". Но наблюдение - это и есть пища для мысли, исходный материал. Полагаю, что главное для менеджера - это наблюдение за собой и подчиненными, исследование и анализ поведения, поступков, сущности людей.

Кстати, уже упоминавшийся мной сегодня Роберт Грин пишет: "Люди безгранично разнообразны, можно провести всю жизнь, наблюдая за ними, и так и не понять их до конца.

Поэтому очень важно начать обучение как можно раньше - прямо сейчас" [57]. Так следуйте же призыву Грина. К этому же призывает и Диана Трейси: "Изучайте людей. Люди неисчерпаемо интересны" [60].

И последнее. Вдумайтесь в слова древнекитайского философа Конфуция (ок. 551 - 479 до н.э.): "Наблюдайте за поведением человека, вникайте в причины его поступков, приглядывайтесь к нему в часы досуга. Останется ли он тогда для вас загадкой?". Как бы вы ответили на этот вопрос? Спасибо, на сегодня все.

Приложение 12

### Пункт 12.1. Деловая игра "Климат в группе" (социометрические измерения)

Цель настоящей деловой игры заключается в приобретении практического опыта в области изучения социально-психологического климата в подразделении. Игра основана на социометрической процедуре [1].

Социометрию можно подразделить на следующие этапы:

Этап 1. Предварительный (сбор информации). Прежде всего следует выбрать социометрический вопрос. Например, "С кем бы вы хотели работать вместе?" или "С кем бы вы не хотели работать вместе?", или "С кем бы вы "пошли (или "не пошли") в разведку?", или "С кем бы вы не хотели участвовать в празднике, посвященном дню рождения вашей компании?", или "Кого бы вы не выбрали бы (или "выбрали бы") старостой группы?" и т.д. Вы можете предложить бесчисленное множество подобных вопросов. Следует лишь помнить, что вопрос изменяется в зависимости от типа ответа испытуемых. При этом существует три типа ответов: 1) выбор; 2) отклонение, т.е. "не выбор"; 3) отсутствие выбора или отклонения, т.е. безразличие.

После этого каждому члену группы выдается опросный лист, который тот заполняет сугубо индивидуально. Опросный лист начинается с инструкции, в которой разъясняются цели опроса, его смысл и правила заполнения [61]. Правила таковы: если испытуемый делает положительный выбор, то это обстоятельство фиксируется в опросном листе знаком "+", если отрицательный, то знаком "-", а если безразличный выбор, то знаком "0". Особенно важно иметь в виду то, что данные опросного листа не подлежат оглашению, они строго конфиденциальны.

В качестве примера рассмотрим группу, состоящую из семи человек. Предположим, что всем задан следующий вопрос: "С кем бы вы хотели работать вместе?". Пусть опросный лист, или социометрическая карточка одного из участников группы (испытуемый - Иванов), имеет следующий вид (рис. 12.5).

Опросный лист

		Кого выбирают						
		/ \						
Кто выбирает		Розова	Моргун	Буркин	Иванов	Тюткина	Петров	Дежнева
Иванов		0	+	+		+	0	0

Рис. 12.5

Здесь один из членов группы, Иванов, делает свой индивидуальный выбор. Из его опросного листа видно, что он хочет работать с Моргуном, Буркиным и Тюткиной. Именно поэтому в столбцах с их фамилиями проставлен знак "+". Иванов не испытывает отвращения по поводу совместной работы ни к одному из членов группы, о чем он "сообщает" отсутствием знака "-" во всех столбцах. Что же касается Розовой, Петрова и Дежневой, то Иванову они совершенно безразличны, и именно об этом свидетельствует знак "0" в столбцах с их фамилиями.

После того как все участники опроса заполняют опросные листы, исследователь их собирает.

Этап 2. Составление социометрической матрицы. Итак, в нашем конкретном примере исследователь получает семь опросных листов. Их необходимо расположить один под другим таким образом, чтобы заштрихованные квадраты каждого из них располагались последовательно слева направо и в результате составили бы главную диагональ будущей матрицы (рис. 12.6).

### Главная диагональ будущей матрицы

Кто выбирает	Кого выбирают						
	/ \						
\ /	Розова	Моргун	Буркин	Иванов	Тюткина	Петров	Дежнева
Розова		0	0	-	0	+	-
/   \		/   \					
Моргун	0		+	+	+	0	-
/   \			/   \				
Буркин	+	-		0	0	-	-
/   \				/   \			
Дежнева	0	0	0	0	0	-	
							/   \

Рис. 12.6

Итак, надо сначала взять опросный лист Розовой, а под ним последовательно расположить опросные листы сначала Моргуна, затем Буркина, далее Иванова, Тюткиной, Петрова и, наконец, Дежневой.

В результате получается социометрическая матрица, размер которой в общем случае равен  $N \times N$ , где  $N$  - число участников опроса (в нашем примере ее размер равен  $7 \times 7$ ). Эта матрица имеет следующий вид (рис. 12.7).

Социометрическая матрица

Кто выбирает		Кого выбирают							Отданные выборы		
		Розова	Моргун	Буркин	Иванов	Тютькина	Петров	Дежнева	Итого		SUM выбора
									+	-	
Розова			0	0	-	0	+	-	1	2	3
Моргун		0		+	+	+	0	-	3	1	4
Буркин		+	-		0	0	-	-	1	3	4
Иванов		0	+	+		+	0	0	3	0	3
Тютькина		-	+	+	+		+	-	4	2	6
Петров		0	0	-	0	+		-	1	2	3
Дежнева		0	0	0	0	0	-		0	1	1
Итого	+	1	2	3	2	3	2	0	13		
	-	1	1	1	1	0	2	5		11	
SUM выбора		2	3	4	3	3	4	5			24
Полученные выборы											

Рис. 12.7

Этап 3. Обработка результатов социометрической матрицы. Прежде всего следует определить суммы положительных и отрицательных выборов, отданных (т.е. сделанных) каждым членом группы. Для этого подсчитывается число положительных и отрицательных выборов по строкам матрицы, а результаты заносятся в дополнительные столбцы справа от нее. Например, подсчет положительных выборов, сделанных Тютькиной, дает значение "4", а отрицательных - "2". В самом правом (третьем дополнительном столбце) указывается общее число выборов, сделанных каждым испытуемым. Например, значение "6" в пятой строке матрицы свидетельствует о том, что Тютькина сделала в сумме шесть выборов (как положительных, так и отрицательных). Кстати, она сделала 6 выборов из 6 возможных (исключая выбор самой себя), так как в демонстрационном опросе принимает участие семь человек. Таким образом, максимальное число выборов, которое может сделать каждый участник опроса, в общем случае равно (N - 1).

Аналогичным образом, суммируя положительные и отрицательные выборы по отдельности, но теперь уже по столбцам, а затем складывая их, можно получить число положительных и отрицательных выборов, полученных каждым членом группы. Эти результаты записываются в дополнительных трех строках снизу от матрицы. Например, анализируя 7-й столбец, можно увидеть, что Дежнева не получила ни одного положительного выбора, но получила 5 отрицательных выборов. При этом общее число полученных ею выборов равно пяти.

Затем следует просуммировать все положительные отданные выборы, записанные в первом дополнительном столбце справа от матрицы. В нашем примере их число равно 13 (как, впрочем, и общее число полученных положительных выборов, записанных в первой дополнительной строке снизу от матрицы). Аналогично общее число отрицательных выборов, как отданных, так и полученных, равно 11. А общее число всех выборов (т.е. признак отсутствия безразличного отношения) соответственно равно 24.

Каково же общее, или максимальное, число всех возможностей выбора, предоставленных членам исследуемой группы, включая положительные и отрицательные выборы, а также "безразличное отношение"? Это значение равно числу всех элементов матрицы за вычетом оценки каждым самого себя, т.е. за вычетом диагональных заштрихованных квадратов. Если в опросе участвует N человек, то формула для расчета общего числа возможностей N<sub>общ</sub> имеет вид:

$$N_{\text{общ}}^2 = N^2 - N \text{ или } N_{\text{общ}} = N \times (N - 1)$$

В нашем конкретном примере (при N = 7) N<sub>общ</sub> = 7 x (7 - 1) = 42. Но тогда легко получить число "безразличных выборов" N<sub>0</sub> (суммарное число нулей в социометрической матрице):

$$N_0 = N_{\text{общ}} - (N_{\text{+}} + N_{\text{-}})$$

$$\text{В нашем конкретном примере } N_0 = 42 - (13 + 11) = 42 - 24 = 18.$$

На основе полученных данных можно сделать заключение о степени сплоченности группы. Для этого необходимо определить процентное соотношение положительных, отрицательных и нейтральных выборов к общему числу возможных выборов, т.е. (N<sub>+</sub> / N<sub>общ</sub>) x 100, (N<sub>-</sub> / N<sub>общ</sub>) x 100, (N<sub>0</sub> / N<sub>общ</sub>) x 100.

В нашем примере степень сплоченности группы характеризуется следующими значениями: (13 / 42) x 100% = 31% положительных выборов, (11 / 42) x 100% = 26% - отрицательных, (18 / 42) x 100% = 43% - безразличных. Это достаточно средние показатели.

После этого можно определить среднее число выборов, приходящихся на одного испытуемого. Для этого надо вычислить отношение общего числа выборов, сделанных всеми членами группы (в нашем примере 24), к общему числу участников за минусом самого себя (в нашем примере 6), т.е.

$$N = (N_{\text{+}} + N_{\text{-}}) / (N - 1) = 24 / 6 = 4$$

сред + -

Тогда вероятность Р быть избранным имеет вид:

$$P = \frac{N_{\text{сред}}}{(N - 1)} = \frac{4}{6} = 0,67,$$

а вероятность Q не быть избранным соответственно:

$$Q = 1 - P = 1 - 0,67 = 0,33$$

Отсюда стандартное отклонение g можно определить по формуле:

$$g = [P \times Q \times (N - 1)]^{1/2} = [0,67 \times 0,33 \times (7 - 1)]^{1/2} = 1,15,$$

а степень асимметричности а:

$$a = (Q - P) / g = (0,33 - 0,67) / 1,15 = 0,3$$

Пусть нас удовлетворяет вероятность ошибки  $p = 0,05$ , тогда по таблице коэффициентов асимметричности распределения [3] (табл. 12.4) для  $a = 0,3$  определяем  $t_{\min} = -1,56$  и  $t_{\max} = +1,73$ . Отсюда границы доверительного интервала соответственно будут следующие:

$$N_{\min} = N_{\text{сред}} + t_{\min} \times g = 4 + (-1,56) \times 1,15 = 2,21;$$

$$N_{\max} = N_{\text{сред}} + t_{\max} \times g = 4 + (+1,73) \times 1,15 = 5,99.$$

Итак, в нашем примере членов группы, получивших 2 и менее выборов, можно считать непопулярными, а членов группы, получивших 5 и более выборов, - популярными (при вероятности допустимой ошибки  $p < 0,05$ ). Если обратить внимание на третью дополнительную строку внизу социометрической матрицы, отражающую полученные выборы, то видно, что Розова не пользуется популярностью в группе, а вот Дежнева, наоборот, чрезвычайно популярна.

Таблица 12.4

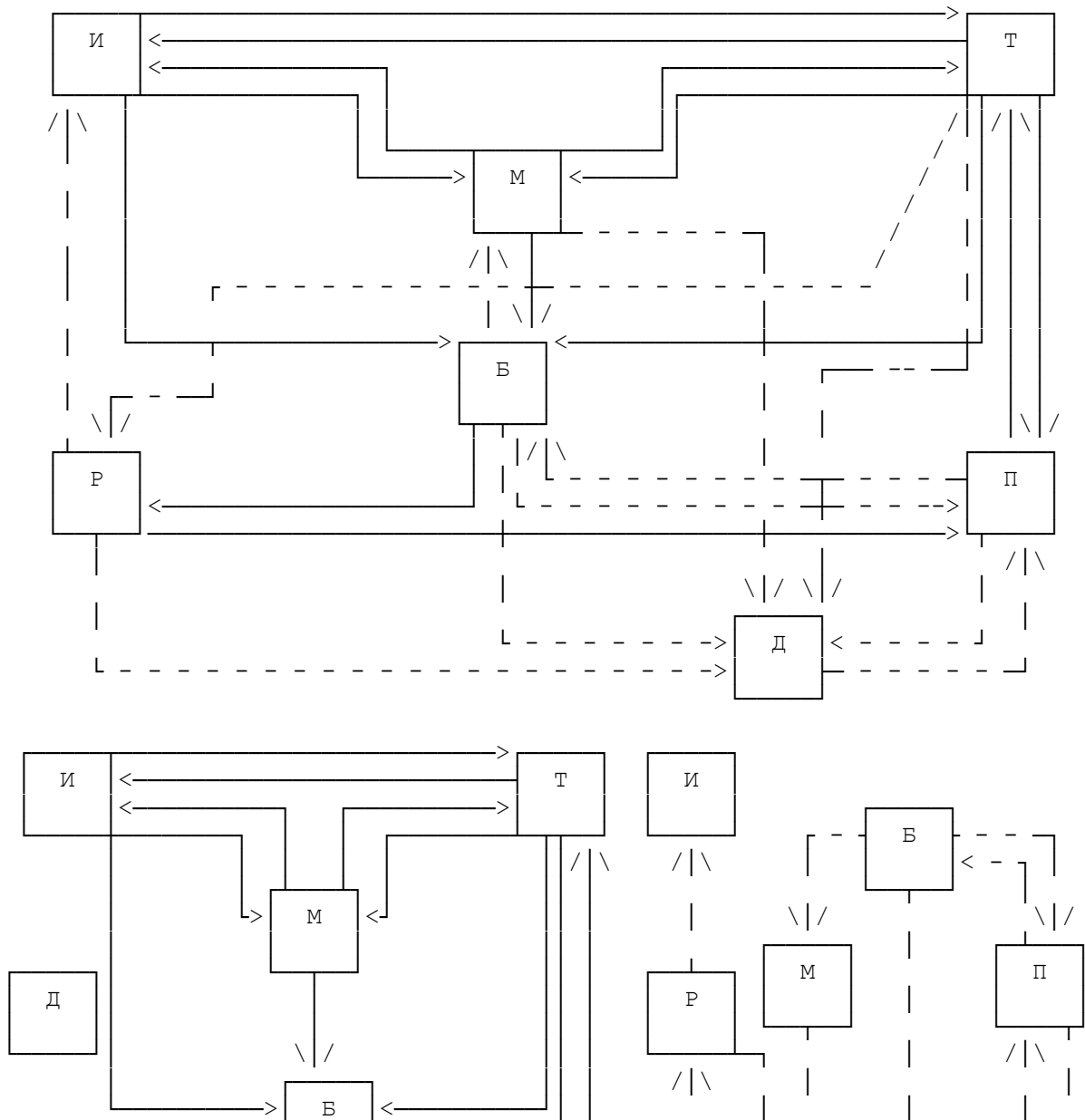
Коэффициенты асимметричности распределения

Степень асимметричности, а	P = 0,05		P = 0,01		P = 0,001	
	t <sub>min</sub>	t <sub>max</sub>	t <sub>min</sub>	t <sub>max</sub>	t <sub>min</sub>	t <sub>max</sub>
0,0	-1,64	1,64	-2,33	2,33	-3,09	3,09
0,1	-1,62	1,67	-2,25	2,40	-2,95	3,23
0,2	-1,59	1,70	-2,18	2,47	-2,81	3,38
0,3	-1,56	1,73	-2,10	2,54	-2,67	3,52
0,4	-1,52	1,75	-2,03	2,62	-2,53	3,67
0,5	-1,49	1,77	-1,95	2,69	-2,40	3,81
0,6	-1,46	1,80	-1,88	2,76	-2,27	3,96
0,7	-1,42	1,82	-1,81	2,83	-2,14	4,10

0,8	-1,39	1,84	-1,73	2,89	-2,02	4,24
0,9	-1,35	1,86	-1,66	2,96	-1,90	4,39
1,0	-1,32	1,88	-1,59	3,02	-1,79	4,53
1,1	-1,28	1,89	-1,52	3,09	-1,68	4,67

Этап 4. Составление социогаммы. Существует еще один способ для наглядного представления, а главное, анализа групповых отношений - графический, т.е. построение так называемой социогаммы. На ней каждый член группы обозначается квадратиком (если он мужчина) или кружком (если женщина). Внутри вписываются фамилия, инициалы или присвоенный порядковый номер. Затем каждый квадратик или кружок соединяются (или нет) друг с другом стрелками в соответствии с выборами, отраженными в социометрической матрице. При этом положительный выбор обозначается непрерывной линией со стрелкой, направленной на выбираемого члена группы, отрицательный - пунктирной линией. Нейтральное, или безразличное, отношение не обозначается. В нашем примере социогамма будет выглядеть следующим образом (рис. 12.8).

Социогамма



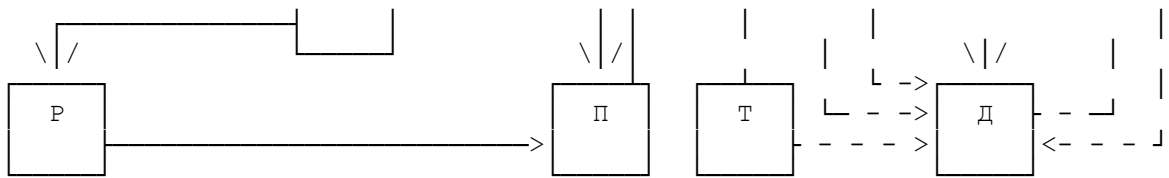


Рис. 12.8

Из этой социограммы можно выделить отдельно "положительные" и "отрицательные" связи, что несколько упрощает анализ.

Из крайнего правого столбца социометрической матрицы видно, что Дежнева испытывает наименьшую потребность в общении (значение "1"), а Тютюкина - наибольшую (значение "6"). Это же видно и из социограммы. Число "лучей", исходящих от Дежневой (Д), минимально и равно "1", а от Тютюкиной (Т) - максимально и равно "6".

Из социограммы также видно, что Дежнева (Д) и Петров (П) питают друг к другу взаимную неприязнь, как, впрочем, Петров (П) и Буркин (Б). А вот Петров (П) и Тютюкина (Т) испытывают взаимную симпатию. Также симпатию испытывают друг к другу Иванов (И), Тютюкина (Т) и Моргун (М), которые, кстати, образуют неформальную группу.

Исходя из анализа социограммы, по-видимому, следует предпринять меры по выведению Буркина, Петрова и Дежневой из этой группы, тем более что Дежнева вообще не имеет ни одного положительного выбора и находится в положении отвергнутого.

Этап 5. Расчет социометрических индексов. На этом этапе следует рассчитать так называемые социометрические индексы [2, 3, 68].

Групповые индексы.

1. Индекс сплоченности группы (%):

$$I = \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N (A_{ij}^+ + A_{ij}^-)}{N \times (N - 1)} \times 100,$$

где  $A_{ij}^+$  - число взаимно положительных выборов в группе,  $A_{ij}^-$  - число взаимно отрицательных выборов в группе;  $N$  - число членов группы;  $i, j$  - члены группы.

Следует заметить, что суммирование производится с учетом знака выбора, а именно  $A_{ij}^+$  суммируется со знаком "+", а  $A_{ij}^-$  - со знаком "-". В нашем примере, как легко видно из выделенных "положительных" и "отрицательных" связей социограммы (учитываются только линии, идущие одновременно в прямом и обратном направлениях):

$$I = [(8 - 4) / 7 \times (7 - 1)] \times 100\% = 9,5\%.$$

Это значение подтверждает невысокую степень сплоченности группы, так как значение индекса  $I$  изменяется от -100% до +100% в силу того, что максимальное значение взаимно положительных выборов равно  $N \times (N - 1)$  при значении взаимно отрицательных выборов равном нулю и соответственно наоборот.

2. Индекс групповой взаимности.

$$I_{\text{взаим}} = \frac{\sum_{ij} A_{ij}^+}{N \times (N - 1)},$$

где  $A_{ij}^+$  - число взаимно положительных выборов в группе,  $N$  - число членов группы.

$$\text{В нашем примере: } I = 8 / (7 \times (7 - 1)) = 0,19.$$



взаим

3. Индекс социометрической когерентности.

$$I_{\text{когер}} = K / (N \times (N - 1)),$$

где K - общее число отданных (или, что эквивалентно, - число полученных) выборов, N - число членов группы.

В нашем примере:  $I_{\text{когер}} = 24 / (7 \times (7 - 1)) = 0,57.$

**Персональные индексы.**

**1. Индекс социометрического статуса.**

$$S_{ij} = V_{ij} / (N - 1),$$

где  $V_{ij}$  - общее число выборов, полученных i-м членом группы, N - число членов группы.

Обычно вычисляются также положительный и отрицательный социометрические статусы:

$$S_{ij}^{+} = V_{ij}^{+} / (N - 1); S_{ij}^{-} = V_{ij}^{-} / (N - 1),$$

где  $S_{ij}^{+}$  и  $S_{ij}^{-}$  - положительный и отрицательный социометрические статус i-го члена группы соответственно,  $V_{ij}^{+}$  и  $V_{ij}^{-}$  - число положительных и отрицательных выборов, полученных i-м членом группы соответственно, N - число членов группы.

По сути, индекс социометрического статуса отражает отношение группы к каждому из ее членов.

**2. Индекс психологической экспансивности.**

$$\mathcal{E}_{ij} = O_{ij} / (N - 1),$$

где  $O_{ij}$  - общее число выборов, отданных (сделанных) i-м членом группы, N - число членов группы.

Обычно вычисляются также индексы положительной и отрицательной экспансивности:

$$\mathcal{E}_{ij}^{+} = O_{ij}^{+} / (N - 1); \mathcal{E}_{ij}^{-} = O_{ij}^{-} / (N - 1),$$

где  $\mathcal{E}_{ij}^{+}$  и  $\mathcal{E}_{ij}^{-}$  - положительный и отрицательный индексы психологической экспансивности i-го члена группы соответственно,  $O_{ij}^{+}$  и  $O_{ij}^{-}$  - число положительных и отрицательных выборов, отданных (сделанных) i-м членом группы соответственно, N - число членов группы.

По сути, индекс психологической экспансивности отражает степень активности члена группы.

**3. Индексы взаимности и позиции.**

$$\sum_{i=1}^N x_i \times \sum_{j=1}^N x_j \times (V_{ij}^{+} + V_{ij}^{-})$$

$$I_{\text{взаим}}^i = \frac{\sum_{j=1}^N \sum_{i=1}^N (O_{ij}^+ + O_{ij}^-)}{N - 1};$$

$$I_{\text{позиц}}^i = \frac{\sum_{j=1}^N (O_{ij}^+ - O_{ij}^-)}{N - 1},$$

где  $V_{ij}^+$  и  $V_{ij}^-$  - число положительных и отрицательных выборов, полученных

$i$ -м членом группы соответственно,  $O_{ij}^+$  и  $O_{ij}^-$  - число положительных и отрицательных выборов, отданных (сделанных)  $i$ -м членом группы соответственно,  $N$  - число членов группы.

Повторяю, что здесь суммирование производится с учетом знака выбора, а именно  $V_{ij}^+$  и  $O_{ij}^+$  суммируются со знаком "+", а  $V_{ij}^-$  и  $O_{ij}^-$  - со знаком "-".

Значения всех указанных выше индексов легко получить из данных, приведенных в социометрической матрице. В нашем примере эти значения сведены в табл. 12.5.

Таблица 12.5

#### Значение индексов

N	Фамилия члена группы	Индекс социометрического статуса			Индекс психологической экспансивности			Индекс взаимности, $I_{\text{взаим}}^i$	Индекс позиции, $I_{\text{позиц}}^i$
		+	-	Общий,	+	-	Общий,		
		$S_i^+$	$S_i^-$	$S_i$	$\mathcal{E}_i^+$	$\mathcal{E}_i^-$	$\mathcal{E}_i$		
1	Розова	0,17	0,17	0,33	0,17	0,33	0,5	0	-0,16
2	Моргун	0,33	0,17	0,5	0,5	0,17	0,67	+0,16	+0,33
3	Буркин	0,5	0,17	0,67	0,17	0,5	0,67	+0,33	-0,33
4	Иванов	0,33	0,17	0,5	0,5	0	0,5	+0,16	+0,5
5	Тютюкина	0,5	0	0,5	0,67	0,33	1	+0,5	+0,34
6	Петров	0,33	0,33	0,67	0,17	0,33	0,5	0	-0,16
7	Дежнева	0	0,83	0,83	0	0,17	0,17	-0,83	-0,17

Итак, из показателей индекса взаимности можно сделать вывод, что наибольшим авторитетом в исследуемой нами группе пользуются Тютюкина ( $I_{\text{взаим}}^i = +0,5$ ) и Буркин ( $I_{\text{взаим}}^i = +0,33$ ), а наименьшим - Дежнева ( $I_{\text{взаим}}^i = -0,83$ ). Из показателей индекса позиции следует, что наиболее терпимым в отношении других членов группы оказался Иванов ( $I_{\text{позиц}}^i = +0,5$ ), а наименее терпимым - Буркин ( $I_{\text{позиц}}^i = -0,33$ ).

## Пункт 12.2. Тест Тимоти Лири

Цель настоящей методики заключается в исследовании представлений испытуемого о себе и идеальном "Я", а также в изучении взаимоотношений в малых группах. Эта методика создана Т. Лири, Г. Лефоржем и Р. Сазеком в 1954 г. [63, 64] и является, по сути, методикой диагностики межличностных отношений.

Этап 1. Предварительный (сбор информации). Испытуемому предлагается опросник, состоящий из 128 утверждений-характеристик.

1. Умеет нравиться.
2. Производит впечатление на окружающих.
3. Умеет распоряжаться, приказывать.
4. Умеет настоять на своем.
5. Обладает чувством достоинства.
6. Независимый.
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Может проявить безразличие.
9. Способен быть суровым.
10. Строгий, но справедливый.
11. Может быть искренним.
12. Критичен к другим.
13. Любит поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается.
17. Способен быть критичным к себе.
18. Способен признать свою неправоту.
19. Охотно подчиняется.
20. Покладистый.
21. Благодарный.
22. Восхищающийся и склонный к подражанию.
23. Уважительный.
24. Ищущий одобрения.
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи.
26. Стремится ужиться с другими.
27. Доброжелательный.
28. Внимательный и ласковый.
29. Деликатный.
30. Ободряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.
33. Способен вызывать восхищение.
34. Пользуется у других уважением.
35. Обладает талантом руководителя.
36. Любит ответственность.
37. Уверен в себе.
38. Самоуверен и напорист.
39. Деловитый, практичный.
40. Соперничающий.
41. Стойкий и крутой, где надо.
42. Неумолимый, но беспристрастный.
43. Раздражительный.
44. Открытый и прямолинейный.
45. Не терпит, чтобы им командовали.
46. Скептичен.
47. На него трудно произвести впечатление.
48. Обидчивый, щепетильный.
49. Легко смущается.
50. Неуверенный в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.
53. Часто прибегает к помощи других.

54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.
57. Всегда любезен в общении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Щедрый.
65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный.
68. Властный.
69. Хвастливый.
70. Надменный и самодовольный.
71. Думает только о себе.
72. Хитрый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Расчетливый.
75. Откровенный.
76. Часто недружелюбен.
77. Озлоблен.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помнит обиды.
81. Склонный к самобичеванию.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый, несамостоятельный.
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим принимать решения.
88. Легко попадает впросак.
89. Легко поддается влиянию друзей.
90. Готов довериться любому.
91. Благорасположен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирует.
93. Прощает все.
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам.
96. Стремится помочь каждому.
97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидает восхищения от каждого.
99. Распоряжается другими.
100. Деспотичный.
101. Относится к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный.
103. Эгоистичный.
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый.
106. Злой, жестокий.
107. Часто гневлив.
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный.
110. Проникнут духом противоречия.
111. Упрямый.
112. Недоверчивый и подозрительный.
113. Робкий.
114. Стыдливый.
115. Услужливый.
116. Мягкотельный.

117. Почти никому не возражает.
118. Навязчивый.
119. Любит, чтобы его опекали.
120. Чрезмерно доверчив.
121. Стремится снисказать расположение каждого.
122. Со всеми соглашается.
123. Всегда со всеми дружелюбен.
124. Всех любит.
125. Слишком снисходителен к окружающим.
126. Старается утешить каждого.
127. Заботится о других в ущерб себе.
128. Портит людей чрезмерной добротой.

Задание состоит в следующем: испытуемый должен оценить, в частности, соответствует ли каждое предлагаемое утверждение его представлению о самом себе. При положительной оценке соответствующее утверждение выделяется (например, порядковый номер этого утверждения обводится кружком или зачеркивается крестиком), а при отрицательной - нет. (Заметим, что аналогичную процедуру можно провести для оценки идеального "Я", т.е. идеала испытуемого, а также для оценки его близких людей, сотрудников, партнеров и т.п.)

Этап 2. Обработка полученных результатов. Прежде всего производится объединение утверждений-характеристик в группы.

Первую группу составляют утверждения с порядковыми номерами 1 - 4, 33 - 36, 65 - 68 и 97 - 100; вторую группу соответственно - 5 - 8, 37 - 40, 69 - 72 и 101 - 104; третью - 9 - 12, 41 - 44, 73 - 76 и 105 - 108; четвертую - 13 - 16, 45 - 48, 77 - 80 и 109 - 112; пятую - 17 - 20, 49 - 52, 81 - 84 и 113 - 116; шестую - 21 - 24, 53 - 56, 85 - 88 и 117 - 120; седьмую - 25 - 28, 57 - 60, 89 - 92 и 121 - 124 и, наконец, восьмую - 29 - 32, 61 - 64, 93 - 96 и 125 - 128.

Затем подсчитывается общее число выделенных утверждений, т.е. число кружков или крестиков в каждой из групп, и полученные значения  $n_1, n_2, \dots, n_8$

наносятся в виде точек на соответствующие оси диаграммы, причем эти

точки соединяются, образуя уникальный для каждой личности многоугольник, "личностный профиль" (рис. 12.9).

Рис. 12.9. Диаграмма личностного профиля

На диаграмме по каждой из восьми осей можно выделить значения: от 0 до 4 - это низкие значения, от 5 до 8 - умеренные, от 9 до 12 - высокие и от 13 до 16 - экстремальные. При этом значения, не выходящие за пределы 8 баллов, свойственны гармоничным личностям. Показатели, превышающие 8 баллов, свидетельствуют об акцентуации, доминировании определенных личностных качеств. Значения же, достигающие уровня 14 - 16 баллов, свидетельствуют о трудностях социальной адаптации. Низкие показатели по всем шкалам (0 - 3 балла) могут быть результатом скрытности и неоткровенности испытуемого, что свидетельствует о недостоверности полученных данных.

Этап 3. Интерпретация результатов.

Ось I - ось авторитарности (властный - лидирующий).

$0 < n_1 \leq 4$ : уверенный в себе человек, умеющий давать хорошие советы;

$5 < n_1 \leq 8$ : обладающий способностями наставника и организатора,

чертами успешного руководителя, упорный, компетентный, авторитетный лидер;

$9 < n_1 \leq 12$ : нетерпимый к критике, переоценивающий собственные

возможности;

$13 < n_1 \leq 16$ : человеку присущи догматизм, деспотичность и властность,

потребность командовать другими, он полагается только на свое мнение, диктатор.

Ось II - ось эгоистичности (независимый - доминирующий).

$0 < n_2 \leq 4$ : уверенный в себе, независимый;

$5 < n_2 \leq 8$ : имеющий склонность к соревновательности, соперничеству;

2

$9 < n \leq 12$ : имеющий обособленную позицию в группе, ориентирующийся  
 2  
 на себя;

$13 < n \leq 16$ : самодовольный, самовлюбленный, себялюбивый, хвастливый,  
 2  
 заносчивый, расчетливый, обладающий по отношению к окружающим чувством  
 превосходства, стремящийся быть над всеми и перекладывать трудности на  
 окружающих.

Ось III - ось агрессивности (прямолинейный - агрессивный).

$0 < n \leq 4$ : искренний, непосредственный;  
 3

$5 < n \leq 8$ : прямолинейный, настойчивый и энергичный в достижении цели;  
 3

$9 < n \leq 12$ : непримиримый, недружелюбный; склонный во всем обвинять  
 3  
 окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный;

$13 < n \leq 16$ : жесткий, враждебный по отношению к окружающим, резкий,  
 3  
 несдержанный, вспыльчивый, агрессивный (порой до асоциального поведения).

Ось IV - ось подозрительности (недоверчивый - скептический).

$0 < n \leq 4$ : обладающий реалистической базой суждений и поступков;  
 4

$5 < n \leq 8$ : имеющий склонность к скептицизму и неконформности;  
 4

$9 < n \leq 12$ : обидчивый и недоверчивый, склонный к критицизму,  
 4  
 замкнутый, скептический, разочарованный в людях, скрытный, испытывающий  
 трудности в межличностных контактах из-за подозрительности и боязни плохого  
 отношения;

$13 < n \leq 16$ : недовольный окружающими, подозрительный, отчужденный по  
 4  
 отношению к враждебному и злобному миру, склонный к сомнению во всем,  
 злопамятный.

Ось V - ось подчиняемости (покорный - застенчивый).

$0 < n \leq 4$ : скромный, застенчивый, робкий, уступчивый;  
 5

$5 < n \leq 8$ : послушно, честно и охотно выполняющий чужие обязанности,  
 5  
 эмоционально сдержанный, способный подчиняться;

$9 < n \leq 12$ : обладающий повышенным чувством вины, склонный к  
 5  
 самоуничтожению и подчинению более сильному без учета ситуации;

$13 < n \leq 16$ : полностью покорный, слабовольный, склонный уступать всем  
 5  
 и во всем, всегда ставящий себя на последнее место и осуждающий себя,  
 приписывая себе вину, пассивный, стремящийся найти опору в ком-либо более  
 сильном.

Ось VI - ось зависимости (зависимый - послушный).

$0 < n \leq 4$ : имеющий потребность в доверии со стороны окружающих, в  
 6  
 признании, вежливый;

$5 < n \leq 8$ : конформный, мягкий, ожидающий помощи и советов, склонный к  
 6  
 восхищению окружающими;

$9 < n \leq 12$ : послушный, боязливый, беспомощный, не умеющий проявить  
 6  
 сопротивление, искренне считающий, что другие всегда правы, обладающий  
 сверхконформностью;

$13 < n \leq 16$ : резко неуверенный в себе, имеющий навязчивые страхи,  
 6  
 опасения, тревожащийся по любому поводу и поэтому зависимый от других, от  
 чужого мнения, демонстрирующий полную зависимость от мнения окружающих.

Ось VII - ось дружелюбности (сотрудничающий - конвенциональный).

$0 < n \leq 4$ : склонный к сотрудничеству, кооперации, гибкий и

7  
компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремящийся  
быть в согласии с мнением окружающих;  
5 < n <= 8: сознательно конформный, следующий условностям, правилам и  
7  
принципам хорошего тона в отношениях с людьми, стремящийся заслужить  
признание и любовь, общительный, проявляющий теплоту и дружелюбие;  
9 < n <= 12: любезный со всеми, ориентированный на принятие и  
7  
социальное одобрение, демонстрирующий компромиссное поведение;  
13 < n <= 16: стремящийся удовлетворить требования всех, "быть  
7  
хорошим" для всех без учета ситуации, стремящийся к целям группы,  
проявляющий несдержанность в излияниях своего дружелюбия.  
Ось VIII - ось альтруизма (ответственный - великодушный).  
0 < n <= 4: ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий,  
8  
добрый, заботливый, ласковый; стремящийся сочувствовать, сострадать и  
помогать окружающим;  
5 < n <= 8: умеющий подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и  
8  
отзывчивый, проявляющий мягкосердечность и сверхобязательность;  
9 < n <= 12: гиперответственный, всегда приносящий в жертву свои  
8  
интересы, стремящийся помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и  
слишком активный по отношению к окружающим;  
13 < n <= 16: неадекватно принимающий на себя ответственность за  
8  
других, проявляющий полный альтруизм.

И наконец, интерпретация основных результатов наглядно и кратко приведена на диаграмме  
(рис. 12.10) [65].

Диаграмма вариантов межличностных отношений

	II	16	I	
	Независимый-доминирующий: самодовольство, чувство превосходства по отношению к окружающим, обособленная позиция в группе	уверенный, независимый, соперничающий	Властный-лидирующий: догматизм и деспотичность, нетерпимость к критике, переоценка собственных возможностей	8
III	Прямолинейный- агрессивный: чрезмерное упорство, недружелюбие, несдержанность, вспыльчивость	искренность, непосредственность, настойчивость в достижении цели	хороший руководитель, советчик, наставник и организатор	0
	Недоверчивый- скептический: обидчивость, недоверчивость, склонность к критицизму, недовольство окружающими, подозрительность	реалистическая база / суждений, скептицизм, неконформность	выраженная готовность помогать и сочувствовать окружающим	0
IV	Покорный- застенчивый: полная покорность, повышенное чувство вины, самоуничижение	скромность, застенчивость, охотно выполняет чужие обязанности	Стремление к сотрудничеству с группой, дружелюбие	0
			Сотрудничающий- конвенциональный: компромиссное поведение, несдержанность в излиянии своего дружелюбия	VIII
			Зависимый- послушный: сверхконформность, полная зависимость от мнения окружающих	VII

Рис. 12.10

## Пункт 12.3. Тест Мередита Белбина

Цель настоящей методики заключается в оценке испытуемых (например, сотрудников компании) с точки зрения их пригодности к работе в команде [44, 45].

Этап 1. Предварительный (сбор информации).

Приведенный ниже опросник М. Белбина состоит из семи разделов, каждый из которых содержит 8 утверждений от а до h.

На каждый (!) раздел выделяется по 10 баллов, которые испытуемый по своему усмотрению должен распределить между приведенными утверждениями.

Распределение баллов производится им в зависимости от значимости утверждений, лучше всего описывающих с собственной точки зрения его поведение в группе.

Заметим, что в крайнем случае все десять баллов можно приписать какому-нибудь одному из утверждений раздела, при этом остальным присваивается нулевое значение.

Таким образом заполняются все правые столбцы семи разделов, а затем для контроля подсчитывается сумма баллов в каждом столбце каждого раздела.

Эта сумма должна обязательно равняться десяти.

I. Какой вклад я надеюсь внести в работу группы		I
a.	Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды	
b.	Я могу успешно работать с самыми разными людьми	
c.	Генерация идей - мое врожденное достоинство	
d.	Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде	
e.	Моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою персональную эффективность	
f.	Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты	
g.	Я быстро выясняю, что сработает в ситуациях хорошо мне знакомых	
h.	Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий	
Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти		
II. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие		II
a.	Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением	
b.	Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто	
c.	Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи	
d.	Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег	
e.	Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то	
f.	Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе	
g.	Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и потому плохо слежу за тем, что происходит вокруг	
h.	Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно	
Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти		
III. Участие в совместном проекте		III



a.	Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления	
b.	Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности	
c.	Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения	
d.	Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений	
e.	Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам	
f.	Я энергично ищущу среди новых идей и разработок свежайшие	
g.	Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает	
h.	На меня можно возложить обязанность следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом	
Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти		

IV. Особенности моего стиля работы в команде следующие		IV
a.	Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег	
b.	Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве	
c.	Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений	
d.	Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов	
e.	Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные	
f.	Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе	
g.	Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды	
h.	Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения	
Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти		

V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что		V
a.	Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов	
b.	Мне нравится находить практические решения проблем	
c.	Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения	
d.	Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений	
e.	Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня	
f.	Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий	
g.	Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание	
h.	Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения	
Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти		

VI. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то		VI
a.	Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать	
b.	Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности	
c.	Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды	

d.	Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика	
e.	Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить	
f.	Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи	
g.	Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе	
h.	Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе	
Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти		

VII. Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие		VII
a.	Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы	
b.	Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям	
c.	Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов	
d.	Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы	
e.	Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей	
f.	Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях	
g.	Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам	
h.	Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями	
Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти		

#### Этап 2. Обработка полученных результатов.

Теперь следует перенести баллы, присвоенные каждой ячейке каждого раздела, в соответствующие столбцы от I до VII нижеприведенной "ключевой" таблицы, причем перенос осуществляется таким образом, чтобы значения строк от а до h попали в соответствующие строки таблицы в соответствии с указанным в ней "ключом". Например, в ячейку (IM, I) "ключевой" таблицы переносится число баллов, занесенное в g-строку разд. I, в ячейку (RI, III) - число баллов, занесенное в f-строку разд. III, в ячейку (CF, VII) - число баллов, занесенное в с-строку разд. VII, и т.п. После этого подсчитывается сумма баллов по строкам и полученные значения заносятся в правый столбец таблицы.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	Сумма баллов по строке
IM	g	a	h	d	b	f	e	?
CO	d	b	a	h	f	c	g	?
SH	f	e	c	b	d	g	a	?
PL	c	g	d	e	h	a	f	?
RI	a	c	f	g	e	h	d	?
ME	h	d	g	c	a	e	b	?
TW	b	f	e	a	c	b	h	?
CF	e	h	b	f	g	d	c	?

И наконец, полученные в правом столбце предыдущей таблицы значения для шкал IM, CO, SH, PL, RI, ME, TW и CF находятся в соответствующих столбцах нижеприведенной таблицы, обводятся кружком и соединяются друг с другом. В результате получается кривая, отражающая "ролевой профиль" испытуемого. (В качестве примера ниже приведена кривая для следующих значений шкал: IM = 4, CO = 13, SH = 10, PL = 24, RI = 9, ME = 10, TW = 2 и CF = 6.)

Very High	17 - 23	14 - 18	18 - 36	13 - 29	12 - 21	13 - 19	17 - 25	10 - 17
-----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

High	12 - 16	11 - 13	14 - 17	9 - 12	10 - 11	10 - 12	13 - 16	7 - 9
Middle	7 - 11	7 - 10	9 - 13	5 - 8	7 - 9	6 - 9	9 - 12	4 - 6
Low	0 - 6	0 - 6	0 - 8	0 - 4	0 - 6	0 - 5	0 - 8	0 - 3
	IM	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF

### Этап 3. Интерпретация результатов.

Одно-два максимальных значения полученной кривой определяют наиболее успешные командные роли, которые может играть испытуемый в команде, в то время как одно-два минимальных значения определяют наименее успешные роли. (Из приведенной кривой следует, что испытуемый наиболее успешно склонен играть PL-роль, а наименее - IM- и TW-роли.) Основные черты, а также сильные и слабые стороны, характерные для каждой из командных ролей, приведены в табл. 12.6.

Таблица 12.6

Характеристика командных ролей

	Командная роль	Основные черты	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4	5
IM	Исполнитель, воплоитель решений (Implementer)	Обязательный, преданный, предсказуемый, надежный, верный и компетентный сотрудник. Энергично берется за работу и делает все, что должно быть выполнено. Имеет чутье на то, какая работа является уместной и выполнимой. Разрешает проблемы, имеющие систематический характер	Дисциплинированность, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина, высокая квалификация	Консервативность, некоторая заторможенность, недостаток гибкости, медленное реагирование на новые возможности, отсутствие спонтанности, непосредственности

С О	Координатор (Coordinator)	Спокойный, уверенный в себе и контролирующий себя сотрудник. Координирует деятельность команды. В состоянии заставить других работать для достижения общих целей. Быстро распознает способности и отдельные таланты людей и умеет использовать их. При совместной работе способствует выработке решения и обеспечивает доверие в команде	Целеустремленность, способность понять и использовать любые здравые предложения, выдержанность, зрелость, заслуженное уважение окружающих	Не выше, чем средний уровень интеллекта и творческих способностей, отсутствие острого ума
--------	------------------------------	--	---	---

S H	Структуризатор, стимулятор решений (Shaper)	Взвинченный, беспокойный, состязательный, динамичный. Придает форму происходящим процессам. Корректирует планы действий, оказывает давление на других, ищет пути преодоления препятствий, призывает других к действию. Не боится принятия непопулярных решений, направляет внимание группы на постановку целей и выработку приоритетов	Энергичность, стремление и готовность бросить вызов инерции, застою, неэффективности, благодущию и самообману. Высоко мотивированный, размышляющий и динамично начинающий дело	Прямолинейность, склонность к грубости, раздражительности, гневу, агрессии, беспокойству. Отсутствует внутреннее понимание людей. Легко провоцируем
PL	Генератор идей (Plant)	Серьезно и неортодоксально мыслящий индивидуалист. Постоянно выдвигает новые идеи и стратегии, изыскивает всевозможные варианты решения проблем, оставляет после себя проторенный путь	Одаренность, воображение, интеллект, знания, творческая натура	Рассеянность. Не обращает должного внимания на практические детали и формальности. Любит спорить. Витает в облаках. Нонконформист

RI	Разведчик ресурсов, изыскатель возможностей (Resource Investigator)	Экстравертированный, веселый, коммуникабельный энтузиаст. Опробывает новые возможности и развивает контакты, имеет навыки в отборе приемлемых вариантов и того, что может быть выполнено. Умеет хорошо вести переговоры и зондировать окружающих по поводу информации и поддержки. Легко подхватывает идеи других и развивает их	Способность контактировать с людьми и узнавать новое. Энтузиазм, пылкость и любознательность, коммуникабельность, умение вести переговоры	Склонность терять интерес сразу после того, как проходит первый всплеск энтузиазма. Не является устойчивым источником идей
ME	Наблюдатель-оценщик, аналитик (Monitor-Evaluator)	Здравомыслящий, спокойный, осторожный. Анализирует проблемы, обдумывает и оценивает идеи и предложения, следит за ними, пока они не начнут действовать. Взвешивает все "за" и "против"	Рассудительность, вдумчивость, честность, серьезность, умеренность, благоразумность. Принимает во внимание все факторы, редко ошибается	Сухость, надоедливость, излишняя критичность. Не умеет вдохновлять и мотивировать окружающих. Не спешит, медленно вырабатывает решения

Т W	Командный работник (Team-Worker)	Склонный к общению. Поддерживает дух команды и этим способствует тому, чтобы все члены команды вносили эффективный вклад в общую работу. Не любит трений, всячески пытается их избежать. Позитивно воспринимается и любим всеми	Мягкость, общительность, открытость, отзывчивость, заботливость. Способность приспосабливаться к людям и ситуациям	Нерешительность в кризисных ситуациях. Не соглашается делать вещи, которые могут нанести вред другим. Скорее ратует за поддержание духа команды, чем за достижение общей цели
С F	Завершитель работ, доводчик деталей (Completer-Finisher)	Организованный, добросовестный, осмотрительный. Заботится о деталях, никогда не отступает от графика, работает с огромной точностью. Никогда не начинает того, чего не сможет завершить	Пунктуальность, усердность, старательность. Способность контролировать исполнение и доводить дело до конца, стремление к совершенству	Нетерпимость, недоверчивость, занудливость, тревожность. Склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего. Неохотно делегирует свое дело другим



## Список литературы

1. Морено Я.Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / Пер. с англ. М.: Академический Проект, 2001. 384 с. (Концепции).
2. Ядов В.А. Социологическое исследование. М.: Наука, 1972. 239 с. (Методология. Программа. Методы.)
3. Социально-психологический климат коллектива. Спецпрактикум по социальной психологии / Под ред. Ю.М. Жукова. М.: Изд-во МГУ, 1981. 78 с.
4. Американская социология. Перспективы, проблемы, методы: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1972. 392 с.
5. Авдеев В.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. В 2-х т. 5-е изд., перераб. М.: ТОО ИХЦ "Изограф", 1997. Т. 1. 685 с. Т. 2. 318 с.
6. Кулагин Б.В. Основы профессиональной психодиагностики. Л.: Медицина, 1984. 216 с.
7. Пэнто Р., Гравитц М. Методы социальных наук. М.: Прогресс, 1972. 608 с.
8. Источник: <http://encycl.yandex.ru/>
9. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. 416 с.
10. <http://www.hrm.ru/>; Муладжанова Т. Конфликт в организации: негатив или позитив? // Кадровый вестник. 2000. N 5.
11. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учеб. пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. 464 с.
12. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 423 с.
13. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1999. 512 с.
14. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. XXVIII, 692 с.
15. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 1996. 254 с.
16. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие: В 2 ч. М.: Российское педагогическое агентство, 1997. 324 с.
17. <http://psymanager.km.ru/>; Мастеров Б.М. Психология саморазвития: психотехника риска и правила безопасности. Рига: ПЦ "Эксперимент", 1996. 58 с.
18. Yukl G. Skills for Managers and Leaders: Text, Cases and Exercises. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1990. 374 p.
19. <http://www.samtourinfo.ru/>
20. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. / Пер. с нем., под ред. Б.М. Величковского. М.: Педагогика, 1986. Т. 1. 408 с. Т. 2. 392 с.
21. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. М.: Наука, 1989. 190 с.
22. Зигерт В., Ленг Л. Руководитель без конфликтов / Пер. с нем., под ред. А.Л. Журавлева. М.: Экономика, 1990. 335 с.
23. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: МЦ "Потенциал": Полиграфия, 1989. 96 с.
24. Карнеги Д., Питер Л. Ваше преуспевание - в Ваших руках! М.: Республика, 1993. 447 с.
25. Сушков И.Р. Психология взаимоотношений. М.: Академический проект ИП РАН; Екатеринбург: Деловая книга, 1999. 448 с.
26. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. Минск: Амалфея, 1996. 368 с.
27. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М.: Стрингер, 1992. 216 с.
28. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Х.С. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. 352 с. (Секреты психологии.)
29. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. СПб.: Питер, 2001. 448 с.
30. <http://www.hrm.ru/>
31. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. М.: Рефлбук, 2001. 352 с.
32. Пиз А. Язык телодвижений (Как читать мысли других людей по их жестам). Новгород: Ай Кью, 1992. 264 с.
33. Neale M.A., Bazerman M.H. Negotiating Rationally: The Power and Impact of the Negotiator's Frame // Academy of Management Executive. 1992. August.
34. <http://pridumal.ru/>; Гацкевич А. Переговоры - достижение взаимной выгоды.
35. <http://www.conflictology.narod.ru/>
36. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. М.: Наука, 1992. 158 с.

37. Национальная электронная библиотека Национальной службы новостей: <http://www.nns.ru/>; Семигин Т.Н. К вопросу о способах разрешения конфликта.
38. Fisher R., Ury W. Getting to Yes Fisher Roger. 2nd ed. London: Arrow Business Books, 1991. 208 p.
39. <http://www.job-today.ru/>; Перемолотов В., Хайкин Р. Поговорим? // Работа сегодня. 1999. N 4.
40. [www.job-today.ru/](http://www.job-today.ru/); Перемолотов В. Слабый начинает и... // Работа сегодня. 1999. N 7.
41. Юри У. Преодолевая "Нет", или Переговоры с трудными людьми. М.: Наука, 1993. 128 с.
42. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. М.: ТОО "Корона-Принт", 1996. 256 с.
43. Иксанова С.Г. Управление командой // Сборник докладов Первой межрегиональной профессиональной конференции "Управление персоналом: рынок, тенденции, стратегии, полномочия". Самара, 2001.
44. Belbin P.M. Management Teams: Why They Succeed or Fail? Oxford: Butterworth Heinemann, 1996. 171 p.
45. Belbin P.M. Team-Roles at Work. Oxford: Butterworth Heinemann, 1996. 141 p.
46. <http://www.cnews.ru/>
47. Компьютерра. 1997. N 16. С. 32.
48. <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; Соловьев А.В. Коллективные договоры как средство управления в конфликтных ситуациях // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. N 1.
49. Katzenback J.R., Smith D.K. The Discipline of Teams // Harvard Business Review. 1993. March - April.
50. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 720 с.
51. iBusiness. М., 2001. Март. N 3. С. 94.
52. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. N.Y.: The Free Press, 1947.
53. Канетти Э. Масса и власть: Пер. с нем. М.: Ad Marginem, 1997. 528 с.
54. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. Boston: Harvard University, 1945. 150 p.
55. <http://www.fastcompany.com/>; <http://www.jdc.org/il/>; iBusiness. М., 2002. N N 1 - 2. С. 83.
56. <http://www.e-xecutive.ru/>; iBusiness. М., 2001. N N 7 - 8. С. 73.
57. Грин Р. 48 законов власти / Пер. с англ. Е.Я. Мигуновой. М.: Рипол Классик, 2001. 576 с.
58. Pascal B. Pensees. N.Y.: Penguin Classics, 1995. 368 p.
59. Заннос С. Человеческие типы. Сущность и энеаграмма. СПб.: Изд. дом "Весь", 2001. 352 с.
60. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга / Пер. с англ. Е. Симоновой. М.: Автор, 1993. 160 с.
61. Как провести социологическое исследование / Под ред. М.К. Горшкова, Ф.Э. Фереги. М.: Политиздат, 1990. 288 с.
62. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1999. 296 с.
63. Leary T. Interpersonal diagnosis of personality. N.Y.: Ronald Press, 1957. 518 p.
64. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. Описание и руководство к использованию / Под ред. А.Ф. Кудряшова. Петрозаводск: Петроком, 1992. 320 с.
65. Собчик Л.Н. Диагностика межличностных отношений. Модифицированный вариант интерперсональной диагностики Т. Лири: Методическое руководство. Вып. 3. М.: Московский кадровый центр при ГУ по труду и социальным вопросам Мосгорисполкома, 1990. 48 с. (Методы психологической диагностики.)

### **ИТОГИ (ИЛИ ПОСЛЕДНИЙ РАЗГОВОР): НЕ "КТО ВИНОВАТ?", А "ЧТО ДЕЛАТЬ?"**

Итак, уважаемые коллеги, мы закончили наши занятия. Давайте подведем итог. Когда вы будете управлять своими будущими компаниями, то ваши сотрудники, подчиненные, окружающие вас люди будут задавать разные вопросы. Подчас эти вопросы будут весьма необычны и весьма неожиданны. С другой стороны, как вы прекрасно понимаете, сколько людей, столько и ответов на один и тот же вопрос, и это связано с их воспитанием, мировоззрением, уровнем культуры, профессией. Ваша задача как руководителей учитывать различные мнения своих сотрудников, что в реальности оказывается, поверьте, не всегда просто.

Недавно я прочитал в одном из современнейших журналов iBusiness простенький вопрос: "Почему курицы перешли дорогу?". Как бы на него ответили разные люди? Как бы ответили вы? Попробуйте!

Одна из моих студенток на этот вопрос ответила: "По асфальту!". Другая: "По "зебре", по пешеходному переходу!". А вот некоторые другие гипотетические ответы.

Воспитатель детского сада: "Чтобы перейти на другую сторону".

Карл Маркс: "Это было исторически неизбежно".

Мартин Лютер Кинг: "Я представляю себе мир, в котором все курицы будут свободно переходить через улицы и никто не будет спрашивать, зачем они это сделали".

Альберт Эйнштейн: "Курицы ли переходили дорогу или дорога двигалась под курицами - зависит от вашей точки восприятия".

Никколо Макиавелли: "Смысл в том, что курицы перешли дорогу! Кого волнует, зачем? Окончание перехода оправдывает любой мотив, который у них был".

Чарльз Дарвин: "Курицы прошли через естественный отбор таким образом, что они генетически предрасположены переходить улицы".

Эрнест Хемингуэй: "Чтобы сдохнуть. Промокнуть под дождем и сдохнуть".

Системный программист: "Они мигрировали в новую информационную среду. Используя наши решения, куры смогут повысить производительность труда, улучшить планирование, обеспечить высокую безопасность производственной деятельности. Мы можем автоматизировать практически любой участок деятельности кур, переведя большую часть их деловых процессов в Интернет".

Сотрудник консалтинговой фирмы: "Куриная отрасль переживает драматические изменения по мере того, как мир входит в новую экономику. "АБВ&Консалтенсон" в партнерских отношениях с клиентом помог курицам переосмыслить их распределительную стратегию осуществления текущих процессов. Применяв парадигматическую модель инновационной интеграции, мы помогли курам использовать их умения, методики, знания, капитал и опыт для балансирования их стратегической парадигмы и координации с ней текущих бизнес-процессов в пределах структуры программного менеджмента. В целях увеличения капитала куриных знаний и реинжиниринга предпринимательской структуры через континуум процессов двухнедельный маршрут движения был стратегически обоснован и индустриально сфокусирован в соответствии с миссией куриц и их видением ситуации. Вместе с топ-курицами, основываясь на успешных практиках, почерпнутых из многолетнего опыта общения с мировыми лидерами куриной отрасли, мы вычислили, что чистый дисконтированный доход при значении дисконта  $r$  на темпоральном горизонте  $t$  инвестиционного процесса миграции в новую бизнес-среду приобретет положительное значение и в дальнейшем не поменяет своего знака, что способствовало началу движения к созданию полноценного интегрированного бизнес-решения с целью помочь курицам стать более успешными" <54>.

-----  
<54> iBusiness: Журнал. М., 2000. N 4. С. 100.

Какова моя цель? Если хотите - миссия? - спросите вы. Моя цель предельно проста и ясна.

Она состоит в том, чтобы вы как менеджеры, как будущие руководители компаний после того, как прослушали курс "Управление персоналом", стали бы чуть более успешными. Но это не все.

Позвольте закончить наши занятия словами Карлоса Кастанеды, доктора антропологии Калифорнийского университета США, словами из его удивительной книги "Учения дон Хуана: путь знания индейцев яки": "Я попросил его объяснить этот момент поточнее или описать разницу в действии того и другого. Он долго смотрел на меня, а потом расхохотался. Он сказал, что учение через разговоры - не только пустая трата времени, но и глупость, потому что учение - это самая трудная задача, какую только может взять на себя человек. Он попросил меня вспомнить время, когда я пытался найти свое пятно, - как я хотел сделать это, не выполняя никакой работы, и ждал, что он вручит мне все сведения. Сделай он это за меня, сказал он, я никогда не научился бы. А сознавая, как трудно найти свое пятно, и, главное, зная, что оно существует, я получал уникальное чувство уверенности. Он сказал, что, пока я укоренен в своем "хорошем пятне", ничто не способно нанести мне физического вреда, ибо у меня есть уверенность, что именно на этом месте мне лучше всего. Я обрел силу отбрасывать все, что могло бы мне повредить. Если же, допустим, он рассказал бы мне, где оно находится, - я никогда не имел бы той уверенности, какая необходима, чтобы признать это истинным знанием. Таким образом, знание действительно стало силой.

Затем дон Хуан сказал, что каждый раз, когда человек отдается учению, ему приходится работать так же усердно, как работал я, чтобы найти свое пятно, и границы его учения определяются его собственной натурой. Так что он не видел смысла в разговорах о знании. Он сказал, что некоторые виды знания слишком могущественны для той малой силы, что у меня есть, и от разговоров о них выйдет только вред. Ему ясно, что тут больше нечего сказать..." <55>.

-----  
<55> Карлос Кастанеда родился 25.12.1925 в древнем городе инков Кахамарке, Перу, умер 27.04.1998 в Вествуде, Калифорния, США. Кастанеда К. Учения дон Хуана: Сочинения. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. 704 с.

Спасибо!

P.S. Все пожелания, замечания, советы и прочее (!) просьба направлять на мой электронный адрес [vvtmuz@yandex.ru]. Они будут учтены в последующих изданиях этой книги, если таковое вдруг случится. Были приложены все усилия к тому, чтобы отследить всех праводержателей, но, если в результате недосмотра произошло упущение, покорнейше прошу таких праводержателей простить меня и прислать уведомление при первой возможности. Более того, я заранее искренне признателен всем откликнувшимся на эту книгу.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение I

#### Примерные темы для повторения, самостоятельного изучения и контрольных работ

1. Теоретические и исторические основы кадрового менеджмента.
  2. Управление персоналом как процесс и система.
  3. Основные подходы к управлению персоналом.
  4. Особенности управления персоналом в США, Японии и Европе.
  5. Особенности управления персоналом в России.
  6. Проблемы групповой динамики в управлении персоналом.
  7. Историческая школа в управлении персоналом.
  8. Стиль лидерства и модель руководства.
  9. Власть, влияние, лидерство и их баланс.
  10. Наем и отбор кадров как неотъемлемая часть системы управления персоналом.
  11. Планирование трудовых ресурсов как основной этап формирования кадровой политики.
- Управление изменениями.
12. Управление карьерой - составная часть развития потенциала кадров фирмы.
  13. Особенности профессиональной ориентации и социальной адаптации в японских и американских системах управления кадрами.
  14. Теории мотивации и их эволюция.
  15. Поведенческая школа и социально-психологические аспекты управления персоналом.
  16. Психологическая компетентность эффективного менеджера.
  17. Правовое регулирование кадровой работы в организации. Контрактная система найма.
  18. Кадровый менеджмент в организациях социальной сферы и туризма. Анализ опыта.
  19. Организационная структура фирмы (понятие, виды структур). Особенности управления персоналом в различных структурах.
  20. Менеджер, его место и роль в системе управления персоналом.
  21. Традиционная, современная и "будущая" системы управления персоналом.
  22. Деловая карьера. Типы деловой карьеры.
  23. Информационное обеспечение управления персоналом предприятия.
  24. Бюрократическая организационная структура и персонал.
  25. Департаментализация и персонал.
  26. Адаптивные организационные структуры и персонал.
  27. Достоинства и недостатки бюрократических и адаптивных структур с точки зрения управления персоналом.
  28. Централизация и децентрализация. Диапазон контроля.
  29. Стратегическое планирование и система управления персоналом.
  30. Формирование стратегии, миссия, цели организации и персонал.
  31. Кадровая политика компании.
  32. Организационные структуры служб управления персоналом.
  33. Метод компетенций.
  34. Внешние и внутренние источники набора персонала, их преимущества и недостатки.
  35. Технологии подбора и отбора персонала.
  36. Технологии аттестации (оценки) персонала.
  37. Технологии мотивации персонала.
  38. Технологии развития персонала.
  39. Этапы разработки управленческих решений в кадровой сфере.

40. Технологии проведения кадрового аудита.  
 41. Методы разрешения конфликтов.  
 42. Метод управления по целям как метод управления и мотивации персонала.

Приложение II

Контрольные тесты

Промежуточный контрольный тест N 1 (к занятиям 1 - 6)

Тест N 1: Оценка <\*> \_\_\_\_\_

(Фамилия, имя -

после декодирования)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г. Код \_\_\_\_\_

Время: с \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_

<\*> 90 - 100 баллов - "отлично"; 80 - 89 баллов - "хорошо"; 70 - 79 баллов - "удовлетворительно"; меньше 70 баллов - "неудовлетворительно".

A

Максимальная оценка - 20 баллов (цена одного ответа - 1 балл).

Ответьте (да/нет) на следующие утверждения.

1. Имеет место пять возможных результатов интервьюирования (собеседования) при приеме сотрудника на работу	
2. Организацию с внешней средой связывают информационные, материальные, человеческие и финансовые потоки	
3. Существуют внутренние, внешние и пограничные источники привлечения кадров в организацию	
4. На сегодняшний день законодательство Российской Федерации запрещает использование полиграфа	
5. Метод управления по целям (MBO) состоит из четырех этапов	
6. Можно выделить шесть основных тенденций изменения внутренней среды организаций	
7. Размер матрицы SWOT-анализа равен 3x4	
8. Адаптация - процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств. Основным способом адаптации является принятие норм и ценностей новой социальной среды, сложившихся здесь форм социального взаимодействия, а также форм и способов предметной деятельности	
9. Основные черты успешных компаний: гибкость, скорость реакции на внешние изменения, оптимальное использование ресурсов, способность к научению	
10. Кадровая политика делится на открытую, закрытую и византийскую	
11. При разработке миссии организации рекомендуется использовать девять разделов	
12. Метод Assessment-Center включает в себя пятнадцать этапов	
13. Товары и услуги производятся с помощью капитала, сырья и знаний	
14. Основной фактор, определяющий успех организаций, - капитал	
15. Одна из основных компетенций сотрудника XXI века - ориентированность на высокую отдачу и получение высокого уровня вознаграждения	
16. Испытательный срок по российскому законодательству не может превышать двух месяцев	
17. При наборе персонала существует конфликт целей организации и кандидата	
18. Трудовой договор (контракт) заключается только на время выполнения определенной работы	

19. Согласно общепринятой теории руководитель может адекватно руководить не более чем пятью или шестью непосредственными подчиненными	
20. Структура определяет стратегию	

## В

Максимальная оценка - 50 баллов (цена одного ответа - 2 балла).

Из предложенных вариантов ответов вычеркните неправильные.

1. Обычно процесс стратегического планирования в организации состоит:

- 1) из четырех этапов;
- 2) шести этапов;
- 3) семи этапов;
- 4) восьми этапов;
- 5) девяти этапов;
- 6) двенадцати этапов.

2. Цели должны обладать следующими характеристиками, а именно они должны быть:

- 1) конкретными и измеримыми;
- 2) достижимыми;
- 3) относящимися к делу;
- 4) ориентированными во времени;
- 5) объединяющими;
- 6) взаимоподдерживающимися.

3. Департаментализация бывает:

- 1) региональная;
- 2) продуктовая;
- 3) адаптивная;
- 4) функциональная;
- 5) матричная;
- 6) потребительская.

4. Кадровая политика бывает:

- 1) пассивная;
- 2) активная;
- 3) реактивная;
- 4) турбулентная;
- 5) остаточная;
- 6) превентивная.

5. Компетентность предполагает наличие следующих составляющих:

- 1) знания;
- 2) инноваторство;
- 3) навыки;
- 4) возраст;
- 5) мотивация;
- 6) фрустрация.

6. Общие признаки любых организаций:

- 1) наличие целей деятельности;
- 2) организационная структура;
- 3) организационная культура;
- 4) постоянное взаимодействие с окружающей средой;
- 5) наличие производственной базы;
- 6) использование ресурсов для достижения целей.

7. Согласно гипотетическому высказыванию Мартина Лютера Кинга "курицы перешли дорогу":

- 1) чтобы перейти на другую сторону;
- 2) так как это было исторически неизбежно;
- 3) и мы можем представить себе мир, в котором все курицы будут свободно переходить через улицы и никто не будет спрашивать, зачем они это сделали;
- 4) чтобы сдохнуть, промокнуть под дождем и сдохнуть;
- 5) так как они мигрировали в новую информационную среду;
- 6) так как курицы прошли через естественный отбор таким образом, что они генетически предрасположены переходить улицы.

8. Организационная структура службы персонала крупной организации кроме отдела перспективного планирования, отдела подбора персонала, отдела кадров (учета персонала),

отдела профессионального развития персонала, отдела кураторов персонала, отдела корпоративной диагностики, отдела охраны труда включает в себя:

- 1) финансовый отдел;
  - 2) отдел расчета заработной платы;
  - 3) производственно-технический отдел;
  - 4) службу личной безопасности;
  - 5) отдел продаж и работы с клиентами;
  - 6) отдел социальных программ.
9. Функции, осуществляемые на предприятии по Анри Файолю:
- 1) техническая функция;
  - 2) коммерческая функция;
  - 3) функция учета;
  - 4) финансовая функция;
  - 5) функция обеспечения безопасности;
  - 6) административная функция.
10. Ключевые понятия организационной структуры:
- 1) цель;
  - 2) элементы;
  - 3) связи;
  - 4) размерность;
  - 5) контроль;
  - 6) полномочия.

### С

Максимальная оценка - 30 баллов.

Закончите определение (вставьте пропущенные слова) и приведите примеры.

1. Управление персоналом - это процесс воздействия организации на ее сотрудников с помощью специальных \_\_\_\_\_, направленных на достижение \_\_\_\_\_ организации.

2. Корпоративная культура - это совокупность \_\_\_\_\_, которые передаются всем поступившим на работу сотрудникам как правильные способ восприятия происходящего, образ мышления и повседневные действия.

3. Миссия организации - это \_\_\_\_\_, четко выраженная \_\_\_\_\_ ее существования.

4. Перечислите основные характеристики организационной культуры:

- (1) \_\_\_\_\_, (2) \_\_\_\_\_, (3) \_\_\_\_\_,  
(4) \_\_\_\_\_, (5) \_\_\_\_\_, (6) \_\_\_\_\_.

5. Цель кадрового планирования - \_\_\_\_\_.

6. Должностная инструкция - это организационно-правовой документ, в котором определяются основные (1) \_\_\_\_\_, (2) \_\_\_\_\_, (3) \_\_\_\_\_ и (4) \_\_\_\_\_ сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.

7. По мнению Питера Друкера, "Людьми \_\_\_\_\_ управлять". Задача - \_\_\_\_\_ людей. Цель - сделать максимально производительными специфические \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ каждого отдельного работника.

8. Управление - это процесс \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_, необходимый для формулирования и достижения целей организации.

### Финальный контрольный тест N 2 (к занятиям 7 - 12)

Тест N 2: оценка <\*> \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Фамилия, имя -  
после декодирования)

" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г. Код \_\_\_\_\_

Время: с \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_

-----  
<\*> 90 - 100 баллов - "отлично"; 80 - 89 баллов - "хорошо"; 70 - 79 баллов - "удовлетворительно"; меньше 70 баллов - "неудовлетворительно".

### А

Максимальная оценка - 20 баллов (цена одного ответа - 1 балл).

Ответьте (да/нет) на следующие утверждения.

1. Обычно выделяют семь наиболее общих ошибок при ведении переговоров	
2. Фредерик Герцберг в своей модели трудовой мотивации выделил три большие категории: гигиенические факторы, потребности и мотиваторы	
3. Мередит Белбин выделяет семь командных ролей	
4. Трудовой договор (контракт), заключенный на неопределенный срок, может быть расторгнут по инициативе работника, но с обязательной отработкой после подачи работником заявления об увольнении по собственному желанию в течение двух недель	
5. Кадры - часть инвестиционного процесса компании	
6. Кадровый контроллинг основан, с одной стороны, на принципе опережающей связи, а с другой - на принципе обратной связи	
7. Размер "окна Джохари" для анализа межличностного поведения равен 2x3	
8. Существует шесть этапов карьеры менеджера	
9. Компенсация по принципу "кафетерия" - это система компенсации, при которой сотрудникам компании предлагается выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений (социальных льгот), в наибольшей мере отвечающих их потребностям	
10. Различают три метода обучения: а) обучение на рабочем месте (Training On the Job), б) вне рабочего места (Training Off the Job), с) зарубежные стажировки (Foreign Training)	
11. Процессуальная теория мотивации Портера-Лоулера включает в себя пять переменных величин	
12. Проведение аттестации персонала - это признак развитой кадровой политики компании, признак устойчивости и солидности компании	
13. Согласно Максиму Планку: власть - это "вероятность того, что одно действующее в социальной среде лицо окажется в состоянии осуществлять свою волю вопреки сопротивлению"	
14. Существует два типа конфликта ролей	
15. Согласно ст. 66 Трудового кодекса Российской Федерации трудовые книжки оформляются и ведутся на всех работников, работающих на предприятии, в учреждении, организации свыше одного месяца	
16. Существует десять основных правил проведения аттестационных встреч	
17. Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться по крайней мере семью положениями	
18. Трудовая книжка является основным документом о трудовой деятельности работника, поэтому в нее вносятся все сведения о работнике, о выполняемой им работе, а также о поощрениях,	



награждениях и взысканиях на предприятии, в учреждении, организации	
19. Суть адаптации персонала состоит во взаимном приспособлении человека и окружающей среды	
20. В своей иерархии потребностей Абрахам Маслоу выделил шесть уровней	

## В

Максимальная оценка - 50 баллов (цена ответа - 2 балла).

Из предложенных вариантов ответов вычеркните неправильные.

1. Роберт Грин сформулировал:

- 1) 3 закона власти;
- 2) 7 законов власти;
- 3) 13 законов власти;
- 4) 48 законов власти;
- 5) 56 законов власти;
- 6) 99 законов власти.

2. Социальные психологи Джон Френч и Бертрам Рэйвен выделили следующие типы источников власти:

- 1) власть, основанная на вознаграждении;
- 2) власть, основанная на принуждении;
- 3) легитимная власть;
- 4) референтная власть;
- 5) президентская власть;
- 6) экспертная власть.

3. Можно выделить следующие основные этапы процесса формирования кадрового резерва организации:

- 1) составление прогноза предполагаемых изменений в руководстве организации;
- 2) предварительный набор кандидатов в резерв;
- 3) согласование с близкими родственниками кандидатов;
- 4) получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- 5) медицинский осмотр кандидатов;
- 6) формирование состава кадрового резерва организации.

4. Для того чтобы при проведении аттестации (оценки) договориться с сотрудником организации о дальнейших делах, необходимо:

- 1) во время аттестационной встречи не отвлекаться от сути;
- 2) опираться на факты;
- 3) договариваться только об измеримых целях с установлением дат проверочных встреч;
- 4) применять общие рассуждения и давать расплывчатые наставления;
- 5) рассматривать вопрос о повышении сотруднику материального вознаграждения;
- 6) планировать и продумывать желательные результаты беседы до ее начала.

5. Для того чтобы при проведении аттестации (оценки) побудить сотрудников организации быть открытыми, необходимо:

- 1) создать неформальную атмосферу;
- 2) пристально смотреть на сотрудников внимательным, изучающим и оценивающим взглядом;
- 3) хвалить их за то, что они сделали, и поощрять их говорить об этом;
- 4) почаще дружески похлопывать и подбадривать сотрудников;
- 5) задавать прямые вопросы, показывая, что вы слушаете их ответы;
- 6) большую часть встречи рассказывать сотрудникам о насущных производственных проблемах подразделения и всей организации.

6. Основные критерии при подборе кандидатов в резерв на выдвижение:

- 1) уровень образования и профессиональной подготовки;
- 2) опыт практической работы с людьми;
- 3) организаторские способности;
- 4) личностные качества;
- 5) семейное положение;
- 6) состояние здоровья.

7. Фред Лютенс выделяет следующие "общие" мотивы:

- 1) мотивы власти и достижений;
- 2) мотив стремления избежания боли и материнский инстинкт;
- 3) мотивы любопытства, желания манипулировать, деятельности и привязанности;
- 4) мотивы принадлежности и безопасности;
- 5) мотивы голода, жажды, сна и секса;
- 6) мотив статуса.

8. Внутрличностный конфликт вызывается:

- 1) волнениями и переживаниями;
- 2) фрустрацией;
- 3) антагонизмом;
- 4) стрессом;
- 5) процессами дезинтеграции;
- 6) конфликтом целей или ролей.

9. Существуют следующие теории трудовой мотивации:

- 1) теория ожиданий;
- 2) иерархия потребностей по А. Маслоу;
- 3) теория потребностей Д. МакКлелланда;
- 4) теория справедливости;
- 5) теория атрибуции;
- 6) теория Ф. Герцберга.

10. Для того чтобы при проведении аттестации (оценки) побудить сотрудников решать свои проблемы, необходимо:

- 1) прежде всего решительно заявить, с чем они не справляются;
- 2) вовлекать их в самооценивание;
- 3) обсуждать их поступки;
- 4) обсуждать их личные качества;
- 5) пользоваться позитивным языком;
- 6) постараться, чтобы для сотрудников не было неожиданностей.

### С

Максимальная оценка - 30 баллов.

Закончите определение (вставьте пропущенные слова) и приведите примеры.

1. Кадровый аудит - это оценка соответствия кадрового потенциала организации ее \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_.
2. Метод аттестации сотрудника организации, состоящий в его оценке как непосредственным руководителем, так и его коллегами по работе, подчиненными, партнерами, клиентами и пр., называется \_\_\_\_\_.
3. Карьера - это результат осознанной \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным ростом.
4. Мотивация - это процесс, начинающийся с физиологической или психологической \_\_\_\_\_, которая создает \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_, активизирующий \_\_\_\_\_, направленное на достижение \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_, удовлетворяющее в итоге возникшую потребность.
5. Согласно Биллу Гейтсу: "электронная нервная система" компании - это \_\_\_\_\_.
6. При переговорах возможны следующие стратегии: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_.
7. Перечислите четыре совета Фреда Лютенса для разрешения конфликта и сохранения позитивных взаимоотношений: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_.
8. В основе "принципиальных переговоров" или "переговоров по существу" лежат четыре базисных принципа: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_.

Приложение III

#### Дополнительная литература

1. Адлер Ю.П. Мотивация в системах качества // Стандарты и качество. 1999. N 5. С. 78 - 84.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985. 327 с.
3. Андреев В.И. Конфликтология. М.: Народное образование, 1995. 128 с.

4. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
5. Асмолов А.Г. Деятельность и установка. М.: МГУ, 1979. 151 с.
6. Берд П. Продай себя: Тактика совершенствования вашего имиджа. Минск: Амалфея, 1996. 208 с.
7. Биржаков М.Б. Введение в туризм. СПб.: Изд. дом "Герда", 2001. 320 с.
8. Бодалев А.А. Общая психодиагностика: Учебник. СПб.: Речь, 2000. 438 с.
9. Бурков В.Н. Механизмы функционирования организационных систем. М.: Наука, 1981. 383 с.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 1998. 496 с.
11. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М.: Экономика, 1998. 255 с.
12. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. М.: Дело, 1991. 320 с.
13. Гаврилец Ю.Н., Ефимов Б.А. Изменение предпочтений индивидов в социальной среде // Экономика и математические методы. 1997. Т. 33. Вып. 2. С. 76 - 93.
14. Гаврилов М. Менеджер по персоналу и структурные изменения // Персональный вопрос. 1996. N 5. С. 33 - 35.
15. Гермейер Ю.Б. Игры с противоположными интересами. М.: Наука, 1976. 244 с.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: ЮНИТИ, 1997. 501 с.
17. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. М.: Дело, 1999. 496 с.
18. Глазьев С.Ю. Технологические сдвиги в экономике России // Экономика и математические методы. 1997. Т. 33. Вып. 2. С. 5 - 24.
19. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспериментов. Железнодорожный: НПЦ "Крылья", 1997. 400 с.
20. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело, 1993. 208 с.
21. Десслер Г. Управление персоналом: Пер. с англ. М.: Бином, 1997. 432 с.
22. Друкер П.Ф. Новые реальности. М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1994. 380 с.
23. Евенко Л.И. Системы, стандарты, практика подготовки профессиональных менеджеров в зарубежных странах (программа MBA). М.: ЗАО "Книжный мир", 1998. 200 с.
24. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. 607 с.
25. Жизнин С.З., Крупное В.И. Как стать бизнесменом. Минск: Изд. группа "Предприниматель", 1990. 64 с.
26. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом: Обзор зарубежных источников. Екатеринбург: Деловая книга, 1998. 232 с.
27. Зотов В., Ленский Е. Организационные принципы предприятия // Кадры. 1997. N 2. С. 17 - 23.
28. Иванова Е. Топ-менеджер ищет работу... // Профиль. 1998. N 29. С. 42 - 43.
29. Исаенко А.Н. Кадры управляющих в корпорациях США. М.: Наука, 1989. 207 с.
30. <http://www.smesupport.leontief.ru/recruitment/>; Материалы программы "Практика кадровых служб Санкт-Петербурга".
31. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие. Минск: БГЭУ, 1999. 644 с.
32. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления. М.: Финансы и статистика, 1999. 496 с.
33. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом: Регламентация труда. М.: Экзамен, 1999. 576 с.
34. Кини Р.Ф., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения. М.: Радио и связь, 1981. 560 с.
35. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1987. 384 с.
36. Котлер Ф. Основы маркетинга; Пер. с англ., под общ. ред. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1990. 736 с.
37. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. М.: ЮНИТИ, 1998. 787 с.
38. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. М.: Зерцало, 1999. 384 с.
39. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы: Практич. пособие. М.: ИНФРА-М, 1997. 361 с.
40. Крегер О., Тьюстон Дж. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе. М.: Персей: Вече: АСТ, 1995. 560 с.

41. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1998. 400 с.
42. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. М.: Наука, 1979. 200 с.
43. Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе / Пер. с англ. под ред. Т.Н. Ушаковой. Дубна: Изд. центр "Феникс", 1997. 176 с.
44. Лужков Ю.М. Российские "Законы Паркинсона". М.: Вагриус, 1999. 95 с.
45. Мазуров В.Д. Метод комитетов в задачах оптимизации и классификации. М.: Наука, 1990. 248 с.
46. Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 1998. 688 с.
47. Макаренко М.В., Махалина О.Н. Производственный менеджмент. М.: ПРИОР, 1998. 384 с.
48. МакНотон Д., Карлсон Д.Дж., Дитц К.Т. Банки на развивающихся рынках: В 2 т. / Пер. с англ. М.: Финансы и кредит, 1994. Т. 1. Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам. 336 с. Т. 2. Интерпретирование финансовой отчетности. 240 с.
49. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1999. 312 с.
50. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991. 454 с.
51. Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. М.: Мир, 1973. 344 с.
52. Методические указания по разработке правил и инструкций по охране труда (Приложение N 2 к Постановлению Министерства труда РФ от 01.07.1993 N 129).
53. Миркин Б.Г. Проблемы группового выбора. М.: Наука, 1974. 256 с.
54. Морита А. Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1993. 413 с.
55. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. М.: Аудит: ЮНИТИ, 1996. 159 с.
56. Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение: Пер. с англ. М.: Наука, 1970. 708 с.
57. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. СПб.: СПбГИЭА, 1998. 119 с.
58. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сб.: Пер. с англ. Минск: ООО "Попурри", 1999. 528 с.
59. Положение о порядке разработки и утверждения правил и инструкций по охране труда (Приложение N 1 к Постановлению Министерства труда РФ от 01.07.1993 N 129).
60. Положение о расследовании и учете несчастных случаев на производстве, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 11.03.1999 N 279.
61. Пospelов Г.С. Искусственный интеллект - основа информационной технологии. М.: Наука, 1988. 279 с.
62. Правила пожарной безопасности в Российской Федерации ППБ-01-93. М.: АО Противопожарный центр Подмосковья, 1994. 115 с.
63. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1989. 207 с.
64. Психологические тесты для деловых людей. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1994. 317 с.
65. Пшенников В.В. Японский менеджмент. Уроки для нас. М.: ЗАО "Япония сегодня", 2000. 334 с.
66. Рекомендации по организации работы службы охраны труда на предприятии, в учреждении и организации (Приложение к Постановлению Министерства труда РФ от 30.01.1995 N 6).
67. Рощин А.В. Услуги по подбору персонала в России. М.: Агентство США по международному развитию, 1996. 245 с.
68. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. М.: Дело, 1999. 336 с.
69. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. М.: ИНФРА-М, 1996. 336 с.
70. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие. М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998. 375 с.
71. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: Учеб.-практич. пособие. 5-е изд. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999. 611 с.
72. Сухотин Ю.В. Социальная ориентация - опора возрождения и прогресса экономики // Экономика и математические методы. 1995. Т. 31. Вып. 3. С. 76 - 88.
73. Тарасенко В.И. Социальные потребности личности: формирование, удовлетворение, развитие. Киев: Наукова Думка, 1982. 168 с.
74. Тушушкина М.К. Практическая психология для менеджеров. М.: Филинь, 1997. 366 с.
75. Управление российской компанией // Offshore review. 1998. N 5. С. 22 - 25.
76. Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. 351 с.

77. Филиппов А.В. Работа с кадрами: Психологический аспект. М.: Экономика, 1990. 186 с.
78. Фриз С. Управление переменами в проектах обновления / Избранные труды 40-го конгресса Европейской организации по качеству / Пер. с англ., под ред. Ю.П. Адлера. М.: Редакция журнала "Стандарты и качество", 1997. 224 с.
79. Хайек Ф.А. Пагубная самонадеянность. М.: Новости, 1992. 303 с.
80. Хакен Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический подход к сложным системам. М.: Мир, 1991. 240 с.
81. Хананашвили А. Подбор персонала выгоднее поручить профессионалам // Финансовые известия. 1997. N 35 (386). 15 мая. С. 6.
82. Цзе К.К. Методы эффективной торговли: Опыт лучшей торговой фирмы года. М.: Экономика, 1988. 237 с.
83. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: проблемы функционирования и развития. Екатеринбург: УГЭУ, 1998. 235 с.
84. Швейцер А. Культура и этика: Пер. с нем. М.: Прогресс, 1973. 343 с.
85. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: ИНФРА-М, 1999. 527 с.
86. Эйрес Р. Научно-техническое прогнозирование и долгосрочное планирование: Пер. с англ. М.: Мир, 1971. 296 с.
87. Arthur D. The Employee Recruitment and Retention Handbook. N.Y.: Amacom, 2001. 402 p.
88. Ashby F.C., Pell A.R. Embracing Excellence. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2001. 368 p.
89. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, strategy and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 304 p.
90. Benton D.A. How to Act Like a CEO: 10 Rules for Getting to the Top and Staying There. N.Y.: McGraw-Hill, 2001. 204 p.
91. Bierstedt R. The Social Order. 4th ed. N.Y.: McGraw-Hill, 1974. 579 p.
92. Bliss W. Legal, Effective References: How to Give and Get Them. N.Y.: Society for Human Resource Management, 2001. 136 p.
93. Camp R., Vielhaber M.E. Strategic Interviewing: How to Hire Good People. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 181 p.
94. Charan R., Drotter S., Noel J. The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 242 p.
95. Cloke K., Goldsmith J. Resolving Conflicts at Work. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 251 p.
96. Coleman F.T. Ending the Employment Relationship Without Ending Up in Court. N.Y.: Society for Human Resource Management, 2001. 142 p.
97. Church A.H., Wacławski J. Designing and Using Organizational Surveys. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 293 p.
98. Downey D., March T., Berkman A. Assimilating New Leaders. N.Y.: Amacom, 2001. 261 p.
99. Effective HR Measurement Techniques / Ed. by M.J. Fleming, J.B. Wilson. N.Y.: Society for Human Resource Management, 2001. 171 p.
100. Ellig B.R. The Complete Guide to Executive Compensation. N.Y.: McGraw-Hill, 2002. 598 p.
101. Falcone P. The Hiring and Firing Question and Answer Book. N.Y.: Amacom, 2001. 240 p.
102. Fitzenz J. The E-Aligned Enterprise. N.Y.: Amacom, 2001. 256 p.
103. Flunn N. The E-Policy Handbook: Designing and Implementing Effective E-Mail, Internet and Software Policies. N.Y.: Amacom, 2000. 256 p.
104. Froggatt C.C. Work Naked. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 294 p.
105. Fulmer R.M., Goldsmith M. The Leadership Investment: How the World's Best Organizations Gain Strategic Advantage Through Leadership Development. N.Y.: Amacom, 2001. 352 p.
106. Galbraith J., Downey D., Kates A. Designing Dynamic Organization: A Hands-On Guide for Leaders at All Levels. N.Y.: Amacom, 2001. 272 p.
107. Greenhalgh L. Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success. N.Y.: The Free Press, 2001. 336 p.
108. Grensing-Pophal L. Human Resource Essentials. N.Y., Society for Human Resource Management, 2002. 352 p.
109. Halo P. Managing Health Benefits in Small & Mid-Sized Organizations. N.Y.: Amacom, 1999. 341 p.
110. Hanson P. The M&A Transition Guide. N.Y.: John Wiley & Sons, 2001. 272 p.
111. Heil G., Bennis W., Stephens D.C. Douglas McGregor, Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise. N.Y.: John Wiley & Sons, 2000. 196 p.
112. Heneman R.L. Business-Driven Compensation Policies: Integrating Compensation Systems with Corporate Strategies. N.Y.: Amacom, 2000. 326 p.
113. Hock S.J., Kunreuther H.C., Gunther R.E. Wharton on Making Decisions. N.Y.: John Wiley & Sons, 2001. 339 p.
114. Hodge S. Global Smarts: The Art of Communicating and Deal Making Anywhere in the World. N.Y.: John Wiley & Sons, 2000. 246 p.

115. Ivey P.W., Horvath W. Successful salesmanship. 3d ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1954. 456 p.
116. Ismail L., Kronemer A. Finding Diversity: A Directory of Recruiting Resources. N.Y.: Society for Human Resource Management, 2002. 141 p.
117. Kolb D.A., Rubin I.M., McIntyre J.M. Organizational Psychology. A book of readings. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1974. 437 p.
118. Korda M. Success! N.Y.: Random House Inc., 1977. 258 p.
119. Lawrence P.R., Nohria N. Driven. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 315 p.
120. Levesque L.C. Breakthrough Creativity. Palo Alto, Calif.: Davies Black, 2001. 267 p.
121. Lipnack J., Stamps J. Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology. 2nd ed. N.Y.: John Wiley & Sons, 2000. 317 p.
122. Lucia A.D., Lepsinger R. The Art & Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. 197 p.
123. Meyerson D.E. Tempered Radicals: How People Use Difference to Inspire Change at Work. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 240 p.
124. Mintzberg H., Mintzberg Q., Brian J. The strategy process. Concepts, Contexts, Cases. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1991. 1083 p.
125. Mitroff I.I. Managing Crises before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management. N.Y.: Amacom, 2001. 172 p.
126. Murray M. Beyond the Myths and Magic of Mentoring. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 234 p.
127. Nelson B. Please Don't Just Do What I Tell You! Do What Needs to Be Done. Westport, Conn.: Hyperion Press, 2001. 105 p.
128. Neville K. Internal Affairs: The Abuse of Power, Sexual Harassment, and Hypocrisy in the Workplace. N.Y.: McGraw-Hill, 2000. 288 p.
129. O'Reilly C.A. III, Pfeffer J. Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 304 p.
130. Reda J.F. Compensation Committee Handbook. N.Y.: John Wiley & Sons, 2002. 358 p.
131. Rosenberg M.J. e-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. N.Y.: McGraw-Hill, 2001. 344 p.
132. Rothwell W.J. Effective Succession Planning. 2nd ed. N.Y.: Amacom, 2001. 338 p.
133. Sample S.B. The Contrarian's Guide to Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 192 p.
134. Sutermeister R.A. People and Productivity. 2nd ed. N.Y.: McGraw-Hill, 1969. 511 p.
135. Taguchi S.G. Hiring the Best and the Brightest. N.Y.: Amacom, 2002. 287 p.
136. The Executive Handbook on Compensation: Linking Strategic Rewards to Business Performance / Ed. by C.H. Fay, M.A. Thompson, D. Knight. N.Y.: The Free Press, 2001. 860 p.
137. Tropman J.E. The Compensation Solution. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 260 p.
138. Westgaard O. Tests That Work: Designing & Delivering Fair & Practical Measurement Tools in the Workplace. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. 354 p.
139. Williams R.L., Long J.D. Toward a Self-managed Life Style. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1979. 290 p.

#### Приложение IV

##### Формулы для расчета основных показателей кадровой деятельности

1. Коэффициент оборота по приему ( $K_{пр}$ ):

$$K_{пр} = \left[ \frac{\text{Ч}_{пр}}{\text{Ч}_{ср.сп}} \right] \times 100,$$

где  $\text{Ч}_{пр}$  - число принятых за данный период работников;  $\text{Ч}_{ср.сп}$  - среднесписочная численность работников за тот же период.

2. Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ):

$$K_{в} = \left[ \frac{\text{Ч}_{выб}}{\text{Ч}_{ср.сп}} \right] \times 100,$$

где  $\text{Ч}_{выб}$  - число выбывших за данный период работников;  $\text{Ч}_{ср.сп}$  - среднесписочная численность работников за тот же период.

выб  
среднесписочная численность работников за тот же период.

ср.сп

3. Коэффициент текучести кадров (К<sub>Т</sub>):

$$K_{Т} = \left[ \frac{Ч_{\text{тек.к}}}{Ч_{\text{ср.сп}}} \right] \times 100,$$

где Ч<sub>тек.к</sub> - численность работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины - за прогулы, нарушение техники безопасности, самовольный уход и по другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью), Ч<sub>ср.сп</sub> - среднесписочная численность работников за тот же период.

4. Коэффициент замещения (К<sub>зам</sub>):

$$K_{\text{зам}} = \left[ \frac{(Ч_{\text{пр}} - Ч_{\text{выб}})}{Ч_{\text{ср.сп}}} \right] \times 100.$$

5. Коэффициент постоянства кадрового состава (К<sub>п.к.с</sub>):

$$K_{\text{п.к.с}} = \left[ \frac{Ч_{\text{шт}}}{Ч_{\text{ср.сп}}} \right] \times 100,$$

где Ч<sub>шт</sub> - численность работников, состоящих в штате в течение анализируемого периода.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие автора

День первый. Тема занятия: Эффективное управление персоналом - мода или реальность?

- 1.1. Основной фактор успеха компаний
- 1.2. Основные тенденции изменения внутренней среды организаций
- 1.3. Окружающая среда в XXI в.
- 1.4. Факторы успеха компаний в XXI в.
- 1.5. Система управления персоналом
- 1.6. Почему руководители и владельцы компаний не спешат реформировать сложившиеся системы управления персоналом?
- 1.7. Традиционная система управления персоналом
- 1.8. Современный подход к управлению персоналом
- 1.9. Подход "завтрашнего дня" к управлению персоналом
- 1.10. Место курса "Управление персоналом" среди других дисциплин

Брифинг 1

Приложение 1

Пункт 1.1. Годовой отчет по итогам производственно-хозяйственной деятельности

Список литературы

День второй. Тема занятия: Корпоративная культура. Миссия и цели организации. Размышления о манифесте или кодексе организации

- 2.1. О возникновении корпоративной культуры
- 2.2. Общие признаки организаций
- 2.3. Корпоративная культура
  - 2.3.1. Характеристики корпоративной культуры
  - 2.3.2. Развитие корпоративной культуры
- 2.4. Формальная и неформальная системы ценностей организации
- 2.5. Последовательность работ по поддержанию корпоративной культуры
- 2.6. Миссия организации

## 2.7. Этапы стратегического планирования

### Брифинг 2

#### Приложение 2

Пункт 2.1. Обязательства компании перед сотрудниками

Пункт 2.2. Что ценит и ожидает компания от своих сотрудников

Пункт 2.3. Примеры миссий различных Компаний

#### Список литературы

День третий. Тема занятия: Организационные структуры и персонал. "Карточные домики" или конструктор "Лего"

3.1. Требования к организационной структуре

3.2. Что понимается под организационной структурой?

3.3. Ключевые понятия организационной структуры

3.4. Правила при передаче полномочий

3.5. Плюсы и минусы централизации и децентрализации

3.6. Диапазон контроля

3.7. Плоские и многоуровневые структуры

3.8. Бюрократические организационные структуры

3.8.1. Функциональная департаментализация

3.8.2. Дивизиональные структуры

3.9. Адаптивные организационные структуры

3.9.1. Проектные структуры

3.9.2. Матричные структуры

3.10. Организационные структуры XXI в.

3.10.1. Горизонтальные структуры

3.10.2. Эдохократические структуры

3.10.3. Многомерные структуры

3.10.4. Сетевые структуры

3.10.5. Оболочечные структуры

3.10.6. Виртуальные структуры

3.10.7. Фрактальные структуры

### Брифинг 3

#### Приложение 3

Пункт 3.1. Общая схема организационной структуры Банка

Пункт 3.2. Структура аналитической системы Банка

#### Список литературы

День четвертый. Тема занятия: Кадровая политика и кадровое планирование - "кирпичи" в фундаменте службы персонала

4.1. Основные направления деятельности современных кадровых служб

4.2. Организационная структура службы персонала

4.3. Организационно-штатная структура отдела развития персонала

4.4. Типы кадровой политики

4.5. Основные принципы кадрового планирования

4.6. Должностная инструкция

### Брифинг 4

#### Приложение 4

Пункт 4.1. Политика компании в области управления персоналом

Пункт 4.2. Методика разработки, утверждения и внесения изменений в Положения о подразделениях и в должностные инструкции

Пункт 4.3. Положение о дирекции по вопросам социально-экономической политики и персоналу

Пункт 4.4. Должностная инструкция директора по персоналу

#### Список литературы

День пятый. Тема занятия: набор персонала. "А кладесь где?"

5.1. Как можно классифицировать источники набора персонала?

5.2. Источники набора персонала

5.3. Плюсы и минусы источников набора персонала

5.4. Квалификационные требования

5.5. Резюме кандидата на работу

5.6. Заповеди составления резюме

5.7. Главные правила для ищущего работу

### Брифинг 5

#### Приложение 5

Пункт 5.1. Деловая игра "Подбор руководителя" (метод экспертных оценок)



## Пункт 5.2. Примерная структура резюме кандидата на работу

### Список литературы

День шестой. Тема занятия: отбор персонала. "Брать или не брать?" - "Вот в чем вопрос!"

- 6.1. Собеседование (интервьюирование)
- 6.2. Испытания кандидатов на работу
  - 6.2.1. Анализ анкет
  - 6.2.2. Измерение способностей
  - 6.2.3. Психологическое тестирование
  - 6.2.4. Медицинский осмотр
  - 6.2.5. Тестирование на полиграфе
  - 6.2.6. Ролевые игры
  - 6.2.7. Центр оценки (Assessment-Center)
  - 6.2.8. Домашнее эссе
- 6.3. "Институт" рекомендаций
  - 6.3.1. Рекомендательные письма
  - 6.3.2. Телефонные рекомендации
  - 6.3.3. Статистические рекомендации
- 6.4. Испытательный срок
- 6.5. Конфликт целей кандидата и организации
- 6.6. Принятие решения о найме
- 6.7. Парадоксы рекрутмента
- 6.8. Адаптация персонала

### Брифинг 6

#### Приложение 6

- Пункт 6.1. Анкета для приема на работу
- Пункт 6.2. Личный план вхождения в должность
- Пункт 6.3. Отчет о психологическом тестировании

### Список литературы

День седьмой. Тема занятия: оценка персонала. А создавать ли "досье" на сотрудника?

- 7.1. Общий смысл аттестации персонала
- 7.2. Метод управления по целям
- 7.3. Фазы оценки персонала
- 7.4. Кому и зачем нужна аттестация (оценка) персонала?
- 7.5. Правила проведения аттестационных встреч
- 7.6. Наиболее распространенные ошибки при проведении оценки персонала

### Брифинг 7

#### Приложение 7

- Пункт 7.1. Порядок организации и проведения аттестации персонала компании
- Пункт 7.2. Лист аттестационной беседы
- Пункт 7.3. Материалы в помощь руководителю подразделения по вопросам проведения аттестации
- Пункт 7.4. Материалы в помощь сотруднику, проходящему аттестацию

### Список литературы

День восьмой. Тема занятия: развитие персонала. Ученье - свет, а неученье? Тьма?

- 8.1. Аргументы в пользу необходимости развития персонала
- 8.2. Основные цели обучения персонала
- 8.3. Необходимые условия эффективного обучения
- 8.4. Особенности обучения
- 8.5. Методы обучения на рабочем месте
- 8.6. Методы обучения вне рабочего места
- 8.7. Преимущества и недостатки методов обучения

### Брифинг 8

#### Приложение 8

- Пункт 8.1. Программа профессиональной подготовки

### Список литературы

День девятый. Тема занятия: Развитие персонала. Продолжение

- 9.1. Контроль (оценка) результатов обучения
- 9.2. Электронное обучение - ключевой фактор успеха
- 9.3. Этапы деловой карьеры персонала
- 9.4. Кадровый резерв компании
- 9.5. Технология планирования карьеры

### Брифинг 9

#### Приложение 9

Пункт 9.1. Методика оценки эффективности обучения

Пункт 9.2. Положение о резерве выдвижения на руководящие и вышестоящие должности

Список литературы

День десятый. Тема занятия: Мотивирование персонала. Работа "за похлебку"? - "Мотивы и напевы"

10.1. Что такое мотивация?

10.2. Теории трудовой мотивации

10.3. Основные цели и базовые принципы построения системы стимулирования сотрудников

10.4. Формы стимулирования персонала

10.4.1. Заработная плата

10.4.2. Участие в капитале компании

10.4.3. Социальные выплаты (бенефиты)

10.4.4. Моральное стимулирование

10.5. Современные факторы, мотивирующие труд

Брифинг 10

Приложение 10

Пункт 10.1. Положение об оплате труда и материальном стимулировании

Список литературы

День одиннадцатый. Тема занятия: Кадровое делопроизводство. "Дела идут. Контора пишет!"

Кадровый контроллинг и кадровый аудит

11.1. Что такое кадровый аудит?

11.2. Кадровый контроллинг

11.3. Информационное обеспечение системы управления персоналом

11.4. Прикладное программное обеспечение

11.5. Некоторые вопросы трудового законодательства

Брифинг 11

Приложение 11

Пункт 11.1. Типовой контракт с работником

Список литературы

День двенадцатый. Тема занятия: Психология и социология - лучшие друзья человека

12.1. Диагностика трудовых коллективов

12.2. Конфликты и их классификация

12.3. Некоторые способы разрешения конфликтов

12.4. Тактика ведения переговоров

12.5. Создание эффективных команд

Брифинг 12

Приложение 12

Пункт 12.1. Деловая игра "Климат в группе" (социометрические измерения)

Пункт 12.2. Тест Тимоти Лири

Пункт 12.3. Тест Мередита Белбина

Список литературы

Итоги (или последний разговор): не "Кто виноват?", а "Что делать?"

Приложения

Приложение I. Примерные темы для повторения, самостоятельного изучения и контрольных работ

Приложение II. Контрольные тесты

Приложение III. Дополнительная литература

Приложение IV. Формулы для расчета основных показателей кадровой деятельности

THE BOOK IS MADE BY

AXI-ROSE

AXI-ROSE@YA.RU