

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ТИХООКЕАНСКИЙ ИНСТИТУТ  
ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ТЕХНОЛОГИЙ



**Н. В. Кузнецова**

# **ПОДБОР И РАССТАНОВКА КАДРОВ**

© Издательство Дальневосточного университета 2005

ВЛАДИВОСТОК  
2005 г.

## Аннотация

Необходимо обогатить свой стиль управления, сосредоточившись прежде всего на формировании слаженного коллектива сотрудников, путем отбора и найма “лучших из лучших” вместо того, чтобы тратить время, силы и средства на жесткое управление неудачно подобранным персоналом и на его обучение.

Сейчас почти никого не нужно убеждать в том, что «правильные» люди, мотивированные, обученные, обладающие необходимыми для данной работы и данной организации компетенциями, в большей степени определяют успех бизнеса. Почти не осталось монопольных рынков, любое «ноу-хау» быстро подхватывают конкуренты, поэтому чаще всего теперь побеждает тот, у кого лучше команда.

Многие руководители традиционно концентрируются на модели управления, в основе которой лежит умение руководителя выжимать из трудового коллектива максимальный результат путем разного рода приемов и манипуляций. Как распознать подходящего человека, выявить необходимую информацию из резюме и на собеседовании, на что обращать внимание? Так, по оценкам компании Ward Howell, занимающейся поиском и подбором персонала, 65% кандидатов на руководящие должности сообщают в резюме ложные сведения о своем образовании; 43% претендентов заявляют неверные сведения о своем опыте работы; 42% - завышают размеры своей заработной платы на предыдущем месте работы.

В учебном пособии исследуются следующие вопросы:

- приемы оценки деловых и личных качеств потенциальных сотрудников и партнеров,
- методики прогнозирования поведения,
- технологии отбора кандидатов на высшие руководящие должности,
- стратегия и тактика проведения собеседования,
- анализ типичных ситуаций в кадровой работе по работе с кадрами,
- правильные приемы расстановки кадров,
- построение собственной системы оценки и отбора персонала.

Автор излагает методологию кадровой работы, отшлифованную в течение десятилетий применения ее в экономике. Без правильного подбора и расстановки кадров невозможно успешное выполнение ни одного сколько-нибудь социального или экономического начинания.

Эта методология включает определенную последовательность этапов: анализ работ, которые предстоит выполнить организации, разработка требований к персоналу, который эти работы может осуществить, рекрутирование работников извне и изнутри организации, методы тестирования и интервьюирования работников, используемые при отборе и найме, расстановке персонала.

В учебном пособии подробно четко и понятно описываются все эти этапы и процедуры кадровой работы, приводится их научное обоснование, сравниваются достоинства и недостатки разных методов и процедур, анализируются статистические допущения, лежащие в основе их использования.

Учебное пособие ориентировано на студентов и преподавателей экономических и управленческих факультетов вузов, руководителей кадровых служб компаний, рекрутеров, менеджеров и предпринимателей.

## О Г Л А В Л Е Н И Е

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>МОДУЛЬ 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ</b> .....	<b>7</b>
ГЛАВА 1.1. Подходы к формированию системы управления кадрами.....	7
ГЛАВА 1.2. Кадровое планирование на предприятии.....	17
ГЛАВА 1.3. Объект управления кадрами – идеальный работник.....	22
ГЛАВА 1.4. Основные факторы, влияющие на управление кадрами. Принципы управления кадрами.....	24
ГЛАВА 1.5. Особенности национальной деловой культуры.....	28
<b>МОДУЛЬ 2. ПОДБОР КАДРОВ</b> .....	<b>36</b>
ГЛАВА 2.1. Оценка профессиональных качеств сотрудников.....	36
ГЛАВА 2.2. Факторы, определяющие процесс отбора персонала.....	44
ГЛАВА 2.3. Низкоэффективная система подбора персонала – причина текучести кадров.....	46
ГЛАВА 2.4. Штатное расписание.....	54
ГЛАВА 2.5. Описанию модели рабочего места – фактор подбора кадров.....	57
ГЛАВА 2.6. Процесс найма персонала.....	65
2.6.1. Схема найма персонала.....	65
2.6.2. Трудовые книжки: новые правила.....	68
2.6.3. Этапы профессионального отбора персонала.....	72
2.6.4. Источники найма.....	74
ГЛАВА 2.7. Методы подбора персонала (собеседование, интервью, тестирование и др.).....	77
ГЛАВА 2.8. Освидетельствование профессиональной пригодности.....	104
<b>МОДУЛЬ 3 . ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА</b> .....	<b>118</b>
ГЛАВА 3.1. Обучение персонала – необходимый этап развития персонала.....	118
ГЛАВА 3.2. Этапы подготовки и переподготовки персонала.....	121
ГЛАВА 3.3. Методы профессионального роста.....	125
ГЛАВА 3.4. Эффективность обучения.....	140
ГЛАВА 3.5. Формирование кадрового резерва.....	143
ГЛАВА 3.6. Планирование карьеры.....	145
ГЛАВА 3.7. На пути к самообучающейся организации.....	149
<b>МОДУЛЬ 4. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА</b> .....	<b>174</b>
ГЛАВА 4.1. Оценка на рабочем месте.....	174
ГЛАВА 4.2. Характеристика тестов оценки качеств работника.....	182
ГЛАВА 4.3. Оценка результатов труда персонала.....	187
ГЛАВА 4.4. Зарубежный опыт оценки персонала.....	190
ГЛАВА 4.5. Деловая оценка и увольнение.....	193
ГЛАВА 4.6. Проведение ежегодной аттестации персонала.....	196
ГЛАВА 4.7. Изменение отношения сотрудников в условиях управления преобразованиями.....	230
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	<b>234</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	<b>281</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	<b>286</b>

## Введение

Эффективность применения конкретной модели мотивации и управления персоналом высококвалифицированных работников, развитие новых форм организации их труда, планирование социальной карьеры, оценка деятельности, подбор и расстановка кадров во многом зависят и будут зависеть от специалистов кадровой службы предприятия, которые на протяжении длительного времени выполняли функции статистов в приеме и увольнении работников, отработывая свой должностной оклад и необходимое рабочее время, выполняя заявки структурных подразделений.

В настоящее время такой стиль работы кадровых служб предприятий оказался неприемлемым и потребовал совершенно новых форм работы с персоналом, включая подбор и расстановку кадров самих таких служб. В условиях развития рыночных отношений, наличия явной, скрытой и потенциальной безработицы, где на рынке труда сказывается значительный удельный вес выпускников вузов и колледжей, нужны принципиально новые подходы к формированию этих служб, пересмотру их функциональных обязанностей и новых методов управления, созданию своего рода инфраструктуры взаимодействия среди руководителей всех уровней управления, планирование социальной карьеры, которые будут способствовать закреплению высококвалифицированных специалистов.

Работа с персоналом призвана способствовать получению максимальной отдачи от работников компании. Для этого для каждого направления работы с персоналом (отбор, обучение, оценка, стимулирование труда и др.) необходимо установить четкие цели, регламент (зафиксированных в соответствующих положениях или инструкциях), регулярно отслеживать, в какой мере удастся достичь то, что намечено.

Смысл кадрового менеджмента состоит в том, чтобы люди, работающие в компании, были готовы долгие годы с удовольствием и с полной отдачей сил трудиться в интересах работодателя. Технологичность в кадровом менеджменте - это алгоритм действий и соблюдение необходимых условий, позволяющих надежно можно добиться этого результата.

Сотрудники кадрового агентства «Империя кадров» попытались спрогнозировать, что произойдет с технологиями поиска и подбора персонала и самим рекрутингом через несколько лет.

Если процесс перехода российской экономики к рыночным формам считать необратимым, то перспективы развития рекрутмента в России можно оценивать весьма оптимистично. На Западе рекрутмент давно и успешно развивается. Несмотря на некоторое отставание от развития рыночных отношений западных стран, изменения в инфраструктуре бизнеса в России осуществляется в основном по западным моделям.

**Гипотеза 1:** в будущем возможно прекращение работы рекрутинговых компаний по подбору персонала, как отдельного бизнеса. Рекрутмент станет скорее дополнительной услугой к другим необходимым сферам построения бизнеса.

**Гипотеза 2:** необходимость в подборе и поиске качественного персонала будет всегда актуальна. Со временем доля свободного рынка труда будет сокращаться, и все компании начнут подбирать персонал только через кадровые агентства. Соответственно у этого бизнеса есть большое и стабильное будущее. С дальнейшим ростом экономики, учитывая, что в России огромный потенциал для развития рекрутмента, скорее всего, произойдет снижение общего количества и укрупнение существующих акул рекрутмента, которые в итоге станут специализироваться по всем направлениям бизнеса.

**Гипотеза 3:** в связи с тем, что информационные технологии во всем мире будут приобретать все большую роль в жизни человечества. Сузится область привлечения «незаменимых специалистов», исчезнет множество рабочих мест, особенно это коснется технического персонала. Также довольно реально перспектива создания ряда ведущих изданий по трудоустройству, куда вакансии будут автоматически подаваться из общей базы данных. Также в единую базу данных будут подаваться новые вакансии и резюме из всех существующих на рынке кадровых агентств, вследствие чего увеличится конкуренция среди рекрутинговых компаний».

**Гипотеза 4:** будущее за технологией Head Hunting. Сегодня уже никому не надо доказывать, что люди - основной капитал любой компании. Хорошо, когда в организации сложившийся, стабильный коллектив, когда имена ваших сотрудников не сходят со страниц газет и журналов, они известны в деловых кругах своей безупречной репутацией, профессионализмом и т.д. Но они то, как правило, и становятся главной мишенью, объектом охоты хед-хантеров – рекрутеров, переманивающих специалистов из известных компаний. Эту работу сопровождает тщательный отбор кандидатов по их профессиональным и личностным качествам, а также их мотивации. Консультант использует сложные инструменты для убеждения специалистов в необходимости встречи и переговорах с целью оценки его квалификации. Немаловажную роль также играет снятие рекомендаций на желаемого специалиста. Все это позволяет отобрать несколько кандидатов, полностью соответствующих требованиям заказчика». Модное нынче понятие headhunting, или, по-другому, - «охота за головами», означает умение консультантов «точечно» выйти на нужных эксклюзивных высокопрофессиональных специалистов, руководителей высших звеньев, которые самостоятельно не обращаются к услугам агентств и не находятся в поиске новой работы. При этом важно найти подход к таким людям (что бывает далеко не просто), убедить их в необходимости встречи и во время переговоров грамотно представить все преимущества нового места работы. Зачастую только такой путь и приводит к нужному результату. За прошедшие годы этот бизнес занял серьезные позиции на рынке труда. Спрос на топ-менеджеров в России растет с каждым годом, другое дело, что для некоторых компаний перекупать сотрудников у конкурентов пока нецелесообразно - дешевле «вырастить» своих.

**Гипотеза 5:** как следствие нормальных рыночных отношений на рост спроса на те или иные товары или услуги следует незамедлительная реакция со стороны предложения. Немало новых игроков появилось на рынке в последнее время. Можно сказать, что рекрутингом пытаются заниматься если не все, то очень многие, зачастую не имея при этом достаточной квалификации. В будущем вновь создаваемым рекрутинговым компаниям будет довольно сложно удержаться на рынке, а если это и удастся, то во многом благодаря своей узкой специализации. Если рекрутинг действительно продолжит свое бурное и стремительное развитие со временем произойдет, так называемый, естественный отбор среди рекрутинговых компаний и выжить на этом рынке смогут только сильнейшие. Таким образом, прогнозируя ситуацию на рынке рекрутмента, можно предположить, что она будет развиваться очень динамично, влияя на его упорядоченность и структуризацию. Скорее всего, количество участников рынка и спектр услуг, оказываемых рекрутинговыми компаниями, будет расширяться, что приведет к ужесточению конкуренции на данном рынке, в условиях которой выжить и успешно развиваться смогут только самые профессиональные и узко специализированные агентства, отвечающие самым актуальным запросам и предпочтениям заказчиков данных услуг, где приоритетом является долгосрочное сотрудничество между заказчиком и рекрутером.

**Гипотеза 6:** рынок информационных технологий продолжает оставаться одним из самых многообещающих секторов российской экономики. Расширение сфер использования Интернета, рост телекоммуникационного сектора, потребность в «продвинутых» технологиях по защите информации становятся все более распространенными в различных сферах бизнеса. В том числе и в подборе работников. Интернет-рекрутмент, может значительно ускорить и облегчить бизнес - процесс и позволит решить две основные задачи: экономия рабочего времени и повышение точности подбора. Но рекрутмент процесс многоплановый и как любое дело, в котором существенную роль играет человеческий фактор, не может исключить из своего состава этап личностного общения<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Бураков А., Сторожева Д. – Сайт Кадрового агенства. - [www.Imperia.ru](http://www.Imperia.ru). Опубликовано 31.03.2005

## Модуль 1. Система управления кадрами

### Глава 1.1. Подходы к формированию системы управления кадрами

**Концепции управления персоналом.** Для того, чтобы понять сущность и конкретные методы управления кадрами и вопросами труда, необходимо, прежде всего, начать с истории этой сферы деятельности, которая делится на 4 основных этапа.

#### 1) Управление персоналом на принципах абсолютизма

В период с 17 века до середины 19 века в Европе, первой встретившей промышленную революцию, получили развитие заводы и шахты с численностью работников в несколько сотен человек. Профсоюзы практически отсутствовали, рабочая сила имела в избытке, поэтому условия труда устанавливались в одностороннем порядке на принципах абсолютизма. Рабочим навязывалась низкая зарплата и более чем 14-часовой рабочий день, методы надзора за работой включали применение насилия. Такое управление рабочей силой можно назвать методом "кнута и голода".

#### 2) Управление персоналом на принципах патернализма

В 1830-х гг. в Англии на фоне разворачивающегося чартистского движения было принято цеховое законодательство. Развитие тяжелой промышленности во второй половине 19 в. вызвало рост численности рабочих-мужчин и организацию квалифицированных рабочих в профсоюзы. Произошли изменения в методах управления рабочей силой - возникло управление кадрами и вопросами труда на принципах патернализма.

Сущность его заключалась в следующем. Для выработки общего мнения рабочих создавались цеховые комитеты, предприниматели со своей стороны добровольно шли на улучшение условий труда, создание социальной инфраструктуры и т.д. Такой подход основывался, в конечном счете, на патернализме как проявлении гуманности, и послужил звеном в переходе к управлению персоналом Нового времени.

#### 3) Управление кадрами и вопросами труда Нового времени

Первая мировая война, завершившаяся в 1918 г., вызвала большие перемены в мире, в числе которых был переход к управлению кадрами и вопросами труда, соответствующему новой эпохе - эпохе Нового времени.

В условиях нехватки рабочей силы, возникшей в результате опустошительной войны, появилась необходимость научного изучения и внедрения новых методов повышения производительности труда. Война потребовала также налаживания сотрудничества с рабочим классом, в связи с чем рабочие и их профсоюзы получили возможность на равных разговаривать с нанимателями и вести с ними полноправные переговоры.

Вопросы кадров и организации труда получили более четкое, систематизированное оформление на основе демократизма, рационального подхода и научного планирования.

#### 4) Современное управление кадрами и вопросами труда

После окончания второй мировой войны сформировался современный образ управления кадрами и вопросами труда. Его отличительными особенностями являются принцип коллективности в отношениях между трудом и капиталом, не ограничивающийся простым разделом выгоды; новый научный подход на принципах рациональности; проведение политики управления трудом, учитывающей изменения в окружающей обстановке; систематизация функций управления и т.д.

Расширение профсоюзного движения вследствие резкого роста числа стран социалистической ориентации, стремительный технологический прогресс и ужесточение конкуренции между компаниями потребовали усиления функций управления персоналом.

В теории менеджмента используется достаточное число терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, коллектив, команда, социальное развитие, человеческие отношения и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персо-

налом и подходы к ее решению. Мы предлагаем рассмотреть некоторые современные концепции стратегии управления персоналом.

Известный российский ученый в области менеджмента Л. И. Евенко считает, что произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве:

1. Использование трудовых ресурсов с конца XIX в. до 60-х 1 XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР - в эксплуатации труда государством.

2. Управление персоналом. Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль - должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. Управление человеческими ресурсами. Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс - элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в "активизации человеческого фактора".

4. Управление человеком. В соответствии с этой концепцией человек - главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как "ресурс". Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита. Однако она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л. А. Зеленев и др.).

Л. И. Евенко предложил оригинальный подход к исследованию роли кадров в производстве на основе перечисленных выше четырех концепций, где проблема управления персоналом анализируется с точки зрения постулатов "человек как ресурс" и "человек как субъект" управления. Вместе с тем современные взгляды на управление персоналом тесно связываются с управлением человеком с позиции теории человеческих отношений.

Английский проф. С. Лиз отмечает семь стратегических направлений в работе с персоналом.

1. Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Из-за высокой оплаты труда в высокоразвитых странах Европы и Америки продукция многих западных фирм стала неконкурентоспособной по сравнению со странами юго-восточной Азии. Как выход предлагается разделить весь персонал на две группы: высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями и высокой оплатой труда ("ядро"); малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда ("периферию"). Однако эта модель годится не для всех предприятий.

2. Работники - это ресурс, который необходимо максимизировать. Признано, что единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих работников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений, а не "копирование" опыта лучших компаний. Передовыми предприятиями в этой области являются «IBM» и «Hewlett-Packard».

3. Неразрывная связь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа компании она может применять централизованную стратегию из единого центра (каскадная модель Чандлера) и децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения крупной компании проводят гибкий маркетинг на рынке (модели Портера и Фомбрука).

4. Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Ставится задача достичь "экстраординарных результатов через деятельность ординарных людей". Высокая внутренняя организационная культура для некоторых компаний - ключ к успеху.

5. "Японизация" методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний («Sony», «Toyota», «Nissan» др.). Достигается за счет минимизации числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности рабочих фирме и др.

6. Управление персоналом - стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании.

7. Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом четырех главных аспектов: влияние работника и способы воздействия на него; процедура движения работника на фирме; системы вознаграждения; организация рабочего места. Модель успешно позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада человека в успех фирмы.

Предложенные направления в работе с персоналом заслуживают внимания, т.к. концентрируют опыт работы успешных компаний и современные концепции менеджмента. Однако условия функционирования российских и западных предприятий различны в части финансового состояния, оплаты труда персонала и внутрифирменной морали.

Президент школы международного менеджмента «Менеджер-сервис» Г. М. Озеров, имеющий опыт обучения нескольких тысяч руководителей и специалистов, полагает, что **управление персоналом** должно базироваться **на следующих принципах**:

1. Человек - основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

2. Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство ("команда") и нижнее звено ("сотрудники").

3. Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.

4. Взаимоотношения как критерий успеха организации. Возникающие проблемы из "мира чувств" (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из "мира фактов" (техника, технология, организация). Принцип "клиент прежде всего" более предпочтителен, чем "иерархия прежде всего".

5. Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

6. Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех, так и в провалы организации.

7. Обучение - ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников.

Данные принципы заслуживают пристального внимания, т.к. направлены на формирование корпоративной культуры и всестороннее развитие личности. В сочетании с современной технологией и консалтингом они позволяют существенно повысить уровень управления персоналом.

Анализируя изложенные выше концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом.

Во многих публикациях отмечаются два полюса роли человека в общественном производстве:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) - важный элемент процесса производства и управления;
- человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями - главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории подсистем, в которой работники выступают в качестве важнейшей подсистемы. Наиболее четко можно выделить две группы систем:

- экономические, в которых главенствуют проблемы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ, а исходя из этого персонал рассматривается как трудовой ресурс или организация людей (коллектив);
- социальные, в которых главенствуют вопросы отношений людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая из неповторимых личностей.

Выделение в качестве отдельного вида организационных систем не вполне корректно. Экономическая и социальная системы сами, безусловно, имеют принципы, внутреннюю структуру, иерархию, группы людей, функции, организацию труда и другие атрибуты организационной системы. Поэтому организационное поведение как дисциплину и раздел менеджмента следует считать присущей как экономической, так и социальной системам.

Учитывая, что все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве представляют собой взгляды с разных сторон одного и того же явления, мы постарались классифицировать известные концепции в виде квадрата (рис. 2).

По оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а по оси абсцисс - по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства. Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы. Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Ресурс	Человек		Л И Ч Н О С Т Ь
Экономическая система	Управление трудовыми ресурсами	Управление персоналом	
Социальная система	Управление человеческими ресурсами	Социальный менеджмент	

Рис. 1.1. - Классификация концепций управления персоналом

Непосредственное управление людскими ресурсами входит в полномочия менеджеров на местах. Причиной этого является то, что именно они, а не отдел кадров, определяют цели деятельности предприятия на данный год и дают оценку степени конкретизации этих целей и их достижения.

Более того, подготовка и воспитание кадров также является важнейшей задачей менеджеров на местах и, естественно, учитывается при определении целей деятельности каждого менеджера. Соответственно, их можно назвать ответственными за подготовку кадров, причем последнее представляется одним из главных направлений их работы.

Для менеджеров на местах приобретает огромную важность разработка более доступной и легкой в реализации модели управления людскими ресурсами. Следовательно, появляется необходимость перехода в дальнейшем от модели управления людскими ресурсами, берущей за основу самого "человека", к модели, ориентированной на "роль", которую он выполняет.

**Система управления кадрами.** Определение Горо Мори: Управление персоналом - это систематическое, рациональное управление, которое предприятия-субъекты проводят, в конечном итоге, для достижения в долгосрочной перспективе целей предприятия; непосредственной целью является поддержание стабильного социального порядка (организации) при ведении предприятием своей хозяйственной деятельности и как основы этого - эффективное использование рабочей силы в лице как отдельных работников, так и коллектива в целом. Конкретные формы управления кадрами и вопросами труда изменяются и развиваются в соответствии с изменением социально-исторических условий.

Управление кадрами в более конкретизированном виде выглядит следующим образом:

Под управлением кадрами подразумевается управление, целью которого является подбор необходимых для предприятия людских ресурсов, их эффективное использование для реализации стратегии управления и планов предприятия, наряду с созданием условий, требующихся для получения морального удовлетворения от работы и достижения жизненного благополучия.

Объектом управления кадрами являются сами людские ресурсы, нанимаемые предприятием. Коснемся некоторых особенностей такого фактора производства, как "человек", который отождествляется с людскими ресурсами.

1) Работоспособность.

Людские ресурсы относятся к ресурсам управления, и, исходя из того, что необходимо, естественно, эффективное использование всех ресурсов управления, это же качество можно отметить и в отношении данных, ресурсов.

2) Наличие характера.

Нельзя забывать, что в отличие от всех остальных ресурсов управления для них характерно наличие характера. Проще говоря, им свойственно "все человеческое". Думается, это очень важное замечание. Зачастую все это понимают, но почему-то в повседневных ситуациях это забывается.

3) Необходимость воспроизводства.

В отличие от прочих ресурсов управления, эти ресурсы не могут быть полностью выработаны за один день, но их работоспособность подлежит воспроизводству.

Термин "персонал" объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу мы относим всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия "кадры", "работники", "персонал" идентичны, если за основу принять данное нами определение. В дальнейшем мы будем пользоваться термином "персонал", как наиболее часто используемой в отечественной и зарубежной практике.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников, предложенная в 80-х гг. Госкомтрудом СССР. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих.

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две составные части:

- основной персонал - рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;
- вспомогательный персонал - рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т.п.).

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта - реализация и контроль исполнения решений. Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты.

ПЕРСОНАЛ			
Производственный персонал (рабочие)		Управленческий персонал (служащие)	
Основные	Вспомогательные	Руководители	Специалисты

Рис. 1.2. - Классификация персонала

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера). Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

- функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);
- специалисты - инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.);
- служащие - технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.),
- выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

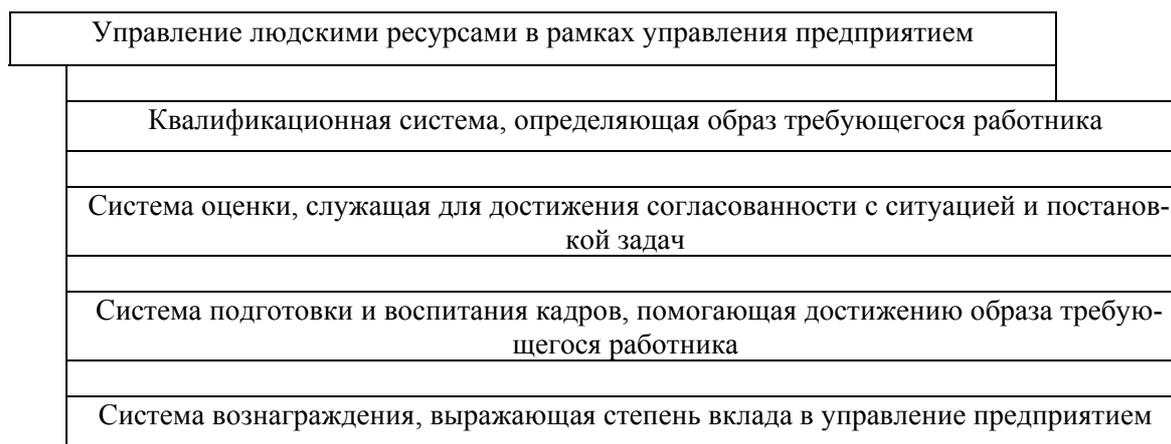


Рис.1.3. - Краткое содержание работы

Идея управления		
Стратегия управления		
Кадровая структура		
Идея и направление кадровой работы		
Система оплаты труда	Система квалификаций Система оценки кадров Система управления целевыми установками	Система работы с кадрами

Информационная система отдела кадров

Рис.1.4. - Взаимосвязь стратегии управления и кадровой структуры

Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

Система работы с кадрами состоит из пяти взаимосвязанных подсистем (рис. 1.5): кадровая политика; подбор персонала; оценка персонала; расстановка персонала; обучение персонала.

Система работы с персоналом					
Кадровая политика	Подбор персонала	Оценка персонала	Расстановка персонала	Обучение персонала	
Тип власти в обществе	Расчет потребности в кадрах	Оценка потенциала работников	Планирование служебной карьеры	Профессиональная подготовка	
Стиль руководства	Модели рабочих мест (должностей)	Оценка индивидуального вклада	Условия и оплата труда	Повышение квалификации	
Философия предприятия	Профессиональный подбор кадров	Аттестация кадров	Движение кадров	Переподготовка кадров	
Правила внутреннего трудового распорядка	Формирование резерва кадров			Послевузовское дополнительное образование	
Коллективный договор					

Рис. 1.5. - Система работы с персоналом

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются:

- Всеобщая декларация прав человека;
- Конституция (Основной Закон) страны
- Гражданский кодекс страны
- Кодекс законов о труде;
- система управления предприятием
- планы экономического и социального развития

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе.

Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а так требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека

можно только в демократическом обществе. Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и находит отражение в философии предприятия.

На предприятии кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

**Подбор персонала** заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

**Оценка персонала** осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

**Расстановка персонала** должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурентности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

**Обучение персонала** предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности; повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах), т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника; переподготовка персонала для приобретения новой специальности: послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура). Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Нормативные документы, лежащие в основе кадровой политики:

- Устав предприятия
- Договор учредителей
- Бизнес-план предприятия
- Философия предприятия
- Правила внутреннего трудового распорядка
- Коллективный договор
- Положение об оплате труда
- Структура управления предприятием
- Штатное расписание предприятия
- Матрица распределения функций
- Положение о подразделениях
- Должностные инструкции

- Регламенты предприятия
- Модели рабочих мест рабочих и служащих
- Контракты сотрудников
- Модели служебной карьеры
- Заключение аттестационной комиссии
- Программы обучения персонала
- Годовой отчет предприятия

<b>Регламенты управления</b>							
<b>Предприятие в целом</b>	Устав предприятия	Договор учредителей	Философия предприятия	Правила внутреннего трудового распорядка	Штатное расписание	Положение об оплате труда	Коллективный договор
<b>Персонал</b>	Модели рабочих мест	Положение о подразделениях	Должностные инструкции	Контракт сотрудника	Положение об аттестации персонала	Положение о расстановке персонала	Договор о материальной ответственности
<b>Информация управления</b>	Организация делопроизводства	Типовые формы документов	Классификаторы, справочники	Положение об информационной системе	Положение о банке данных	Положение о служебной тайне	
<b>Техника управления</b>	Проект размещения и монтажа	Технические паспорта	Инструкции по эксплуатации	Инструкции по технике безопасности	Руководство программиста	Инструкции оператора	
<b>Процесс управления</b>	Матрица распределения функций	Графики процессов управления	Технологические карты	Порядок принятия решений	Регламент совещаний		

Рис. 1.6. - Схема классификации регламентов управления

*Особенности, которыми должна обладать кадровая система.*

1. Комплексность: система должна быть сбалансированной во всех отношениях.

2. Справедливый характер: проявляемые деловые качества должны беспристрастно оцениваться и справедливость образом отражаться в кадровых мерах (недопущение влияния таких персональных факторов, как пол, уровень образования, возраст и т.д.).

3. Приемлемость (наличие общего согласия): компания должна не навязывать систему, а добиваться в данном вопросе понимания и согласия со стороны персонала.

4. Предприимчивость: система должна воздавать по заслугам работникам за их предприимчивость и усилия; работники, принесшие хороший результат, должны вознаграждаться соответствующим образом.

5. Открытость: механизм работы кадровой системы должен носить открытый характер, чтобы быть понятным каждому работнику.

6. Прозрачность: система должна ясно показывать механизм и процесс отражения в кадровых мерах результатов работы и совершенствования деловых качеств персонала.

7. Реализуемость: система должна быть простой и легко понятной и не требовать для своего управления специфичных знаний и навыков.

8. Разноплановость: система должна обладать гибкостью, позволяющей совмещать кадры с различными качествами и способностями.

9. Автономность: система не должна носить характер одностороннего давления со стороны компании; она должна уважать стремление персонала к работе и способствовать тому, чтобы работники компании сами регулировали вопросы, связанные с их трудовой деятельностью в компании (право взаимного выбора компании и ее сотрудников). Необходимо оказывать поддержку формированию деловой карьеры работников в соответствии с их волей и служебными соответствиями.

10. Стабильность: система должна не "дергать" работников по мелочам, а гарантировать им определенный уровень стабильности трудовой жизни, чтобы они могли вносить вклад в деятельность компании на основе долгосрочной перспективы.

*Важнейшие принципы и задачи, которые необходимо иметь в виду при построении системы:*

1. Принцип развития деловых качеств: уделение первоочередного внимания развитию способностей сотрудников в отношении выполнения своих служебных обязанностей ведет к непрерывному устойчивому росту предприятия.

2. Принцип учета проявленных деловых качеств: в качестве "способностей выполнения служебных обязанностей" оцениваются только те, которые были проявлены, "стали фактом" в процессе исполнения служебных обязанностей.

3. Принцип результативности: система должна строиться в форме ответа на вопрос о том, что является необходимым для получения "выхода" хозяйственной деятельности. Оценка должна проводиться с основным упором на результаты работы (результат является материализацией способностей, постоянно проявляемых в процессе работы).

4. Принцип увязки с выполняемыми служебными обязанностями и ролью: кадровые меры должны приниматься в соответствии с "тяжестью" выполняемых служебных обязанностей и роли.

5. Принцип добавления баллов: для того, чтобы в коллективе не было боязни новизны, предприимчивые работники не должны оказываться в минусе при выставлении оценки (даже при некотором недостижении плановых показателей).

*Вопросы для самопроверки:*

1. Вспомните концепции управления персоналом
2. В чем суть концепции управления персоналом на принципах абсолютизма
3. Какие семь стратегических направлений в работе с персоналом выделяет английский проф. С. Лиз?
4. Классифицируйте концепции управления персоналом.
5. Классифицируйте производственный персонал.
6. Какие нормативные документы лежат в основе в основе кадровой политики?
7. Классифицируйте регламенты управления.
- 8.

## Глава 1.2. Кадровое планирование на предприятии

За последние годы (1991-1997 гг.) идеологи экономических реформ в России начали нарочито отрицать необходимость как централизованного, так и децентрализованного планирования вообще. Думается, что это волонтаристский подход, не имеющий под собой никакой научной основы, так как планирование было и остается основой как на государственном, так и на корпоративном уровнях. И доказательств здесь никаких не требуется.

Кадровому планированию на предприятиях России и других стран посвящены научные труды многих ученых (В.Ладанов, И.Силин, Б.Генкин, В.Глухов, М.Мескон, Э.Коротков, Э.Старобинский, В.Травин и др.). Позиция этих авторов по отношению к кадровому планированию практически адекватна, за исключением некоторых методических подходов.

Кадровое планирование начинается с анализа действующей структуры управления персоналом и разработки новой оргструктуры в соответствии с целями развития предприятия и кадровой стратегии. Кадровое планирование включает в себя разработку кадровых задач, кадровой стратегии, кадровой цели и эффективных кадровых мероприятий. По мнению В.Травина и В. Дятлова кадровое планирование должно охватывать три этапа:

- **информационный этап.** На этом этапе производится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вероятных вариантов ее развития в перспективе;
- **этап разработки проектов кадрового плана.** Анализ кадровых ситуаций и перспектив их развития создает основу для выработки альтернативных вариантов. На этом этапе проводятся исследования альтернативных проектов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей. Этот этап наиболее трудоемкий и требует высокого профессионализма работников кадровых служб;
- **этап принятия решения,** т.е. утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации деятельности кадровых служб. Разрабатывается план с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штатов.

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

К числу основных задач кадрового планирования можно отнести:

- определение источников кадрового обеспечения предприятия (выпускники вузов, рекомендации посреднических организаций, свободный найм);
- кадровая адаптация и ее стабилизация (разработка конкретных мероприятий по мотивации и закреплению кадров);
- профессиональный и должностной рост управленческого персонала (должностные инструкции, система переподготовки и повышения квалификации, критерии оценки кадров, разработка ступеней должностного роста);
- формы и методы рационального использования управленческих кадров в соответствии с полученной квалификацией и численностью (определение оптимальной численности, форм и систем мотивации, использование управленческого персонала в соответствии с полученным образованием и квалификацией).

Общее руководство и управление кадровым потенциалом осуществляет отдел кадров (ОК) в соответствии с функциональными обязанностями и должностными инструкциями. Примерная оргструктура и методы расстановки кадров приведены на рисунках

ОТДЕЛ КАДРОВ			
↓			
↓	↓	↓	↓
Планирование и контроль	Кадры	Сфера обслуживания	Совет предприятия
Статистика	↓	Столовая	Планирование
Расходы	Расчет с кадрами	Телефон	Комитет экономики
Сравнение плановых данных с фактическими	Оценка рабочих мест	Телефакс	Общие собрания
Должностные инструкции (описания рабочих мест)	Зарботная плата	Телекс	Тарифные договоры
Менеджмент кадров	Подбор кадров		Рабочее время
Система оплаты труда	Забота о людях (в том числе о пенсионерах)		Пенсия
Сравнение с другими формами оплаты труда	Принятие на работу		Рационализаторские предложения
Бюджет отдела	Увольнение		Принятие на работу
Использование ЭВМ			Увольнение

Рис.1.7. - Структура управления отдела кадров

Расстановка кадров для оптимального достижения целей предприятия		
Право на руководство вытекает из факта владения фирмой или из назначения на соответствующий пост контрольным советом акционерного общества.		
Рабочие места	—	Зарплата
	—	Рабочее время
	—	Должностная инструкция
	—	Место в пирамиде подчиненности
	—	Условия работы, социальные блага
Руководство в собственном смысле		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Делегирование полномочий</li> <li>• Сбор информации</li> <li>• Характеристики сотрудников</li> <li>• Повышение сотрудников по службе</li> <li>• Повышение квалификации сотрудников</li> <li>• Планирование и организация</li> <li>• Контроль</li> <li>• Забота о сотрудниках</li> </ul>		
Стратегически		Оперативно
Социальные блага Участие в прибылях Планирование карьеры Планирование удовлетворения потребности в кадрах Повышение квалификации кадров Система кадров и социальные системы Организация кадров Обучение и повышение квалификации Основные принципы руководства		Стиль руководства и личное поведение руководителя Процесс принятия решений Приемы преодоления проблем Приемы разрешения конфликтов Помощь советом Приемы менеджмента Приемы мотивации Стиль коммуникации (делового общения)

Рис.1.8. - Руководство кадрами

Планирование кадрового потенциала должно предусматривать планирование издержек на его содержание, так как величина этих издержек весьма существенна и колеблется в пределах 10-25%. В структуру затрат на содержание персонала включаются затраты:

- заработная плата;
- отчисления на социальное страхование;
- всевозможные пособия;
- техника безопасности;
- страховые доплаты;
- оплата отпусков;
- заболеваемость и инвалидность;
- расходы на организацию производства;
- единовременные пособия;
- жилищная помощь;

- социальное обеспечение;
- страховые доплаты;
- спецодежда;
- медицинская служба;
- обучение и повышение квалификации;
- транспортные расходы и др.

В отличие от предприятий нашей страны, где затраты на формирование кадров управленцев или рабочих учитываются отдельной статьей в себестоимости производства продукции, в фирмах западных стран уже в 60-е гг. была отработана теоретическая модель "экономические оценки человеческих ресурсов" по управлению персоналом. Модель была разработана в Мичиганском университете, которая впервые была апробирована в компании "Ар Джи. Барри корпорейшн". Суть данного метода состоит в том, что в специальных счетах учитываются затраты на "человеческие ресурсы", которые рассматриваются либо как долгосрочные вложения, либо списываются как потери.

Важнейшими статьями затрат являются отбор персонала, ввод в должность, обучение в процессе работы в фирме, выплаты на социальное страхование и другие вложения в персонал. Уход ценного работника с предприятия до истечения срока амортизации затраченных на него средств, болезнь, смерть приравниваются к потерям капитала.

За последние 10 лет многие фирмы стали применять на практике модель "учет затрат на замещение работника". При уходе с предприятия квалифицированного специалиста, дополнительно учитываются потери снижения объема производства в результате образования вакантной должности, снижения производительности труда, низкой производительности вновь принятого работника в период его адаптации. Схема такой оценки приведена в работе А. Исаенко (см. табл. 1.1.).

**Таблица 1.1. - Затраты на замещение работника**

Затраты на замещение работника (почасовая ставка оплаты 10 долларов 90 центов)		
Элемент затрат	Допущения (долл.)	Затраты (долл.)
Увольнение		
Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению	5%-ное снижение в продолжение 3-х месяцев; 4-дневное отсутствие	632
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 час времени уволившегося, 3 час других - в среднем 9,6 долл. в час	60
Время на собеседование интервьюеров	30 мин. руководителя отдела по 21,65 долл. в час, 30 мин. специалиста	16
Время на собеседование уволившегося	1 час	11
Резюмирование собеседования	30 мин. руководителя отдела, 30 мин. секретаря, 30 мин. специалиста	20
Документальное оформление	30 мин. конторского персонала	5
Снижение трудовой "морали"	5%-ное снижение производительности труда 9-ти человек в продолжении недели	196
Итого		1100
Наем нового работника		

Подача объявления	одного в местной газете	110
Брошюры (для ознакомления с организацией)	комплект	5
Комиссионное вознаграждение	22% годового оклада одного работника (за каждые 5 нанятых)	998
Проверка рекомендаций	45 мин.	7
Собеседование	12 час. 45 мин. по средней ставке, 45 мин. по ставке руководителя	135
Оформление личного дела	3 час.	29
Оформление (внесение в платежную ведомость и другие документы, в память ЭВМ)	15 мин.	2
Расходы отдела человеческих ресурсов	17 час.	163
Итого		1449
Обучение		
Нормальное обучение	15 час. семинар с 5 слушателями по ставке 50 долл. в час	150
Время работника	15 час.	164
Обучение на рабочем месте		
Время руководителя	20 мин. в день, 60 дней	433
Время помощника из числа сослуживцев	(по 10,9 долл. в час)	218
Дополнительная нагрузка сослуживцам	20 час. по 10,9 долл. в час	218
Снижение производительности труда	в среднем на уровне 80% от нормативной в течение 2 мес.	756
Исправление дополнительных ошибок	20 час. на исправление финансовых документов, 4 час. машинного времени (по 90 долл. в час)	578
Итого		2517
ВСЕГО:		6008

Полные затраты на замещение должности бухгалтера в рассмотренном примере реальной промышленной компании среднего размера определены в 6 тыс. долл. Обследования и расчеты, проведенные в других компаниях, показали, что при полной инвентаризации всех затрат и возможных негативных аспектов, сопровождающих высокую текучесть кадров, они составляют: на замену рабочих 7-20%, специалистов 18-30%, на замену управляющих свыше 20%, в отдельных случаях 100% годового оклада. Даже с учетом условностей допущений, принимаемых в оценках, приведенные данные подтверждают необходимость изменения традиционного подхода нанимателя к политике найма и увольнений работе с персоналом.

Оценка потерь от замены персонала на наших предприятиях или совсем не производится (что характерно для большинства предприятий), или оценивается укрупненно по трем факторам:

снижение производительности труда с момента подачи заявления об уходе до фактического ухода (25%);

прямые потери предприятия (время между увольнением работника и трудоустройством нового работника - 30-40 дней);

снижение производительности труда в период адаптации нового работника на 25% в течение 30-60 дней.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Какие этапы по мнению В.Травина и В. Дятлова охватывает кадровое планирование?
2. Перечислите основные задачи кадрового планирования.
3. Опишите структуру управления отдела кадров.
4. Опишите руководство кадрами.
5. Что входит в затраты на замещение работника.

### Глава 1.3. Объект управления кадрами – идеальный работник

В общих словах, квалификационная система является своего рода выражением соответствия образу идеального работника. Поэтому, вероятно, можно сказать, что она служит точкой отсчета управления не только кадрами, но и всего предприятия.

Естественно было бы предположить, что в зависимости от отрасли и состояния развития предприятия образ идеального работника будет отличаться. Вполне понятно, что этот образ не может быть одинаковым и при выполнении различного рода работ, будь то работа, для которой возможно составить алгоритм, либо работа, требующая определенного опыта, либо научное исследование, из ничего создающее нечто новое, либо проект, который дает быстрые результаты, либо освоение новой отрасли.

Конечно, образ идеального работника отличается и в масштабах одного предприятия в зависимости от уровня работника. Для управленческого персонала и для исполнительного звена он будет разным. Далее, он будет отличаться и в зависимости от того, какой критерий считается наиболее значимым при определении идеала:

- способности,
- результаты деятельности,
- служебные обязанности.
- отношение к работе.

И здесь для управления кадрами большую важность приобретает разработка данного образа не на основе общепринятых представлений, а с учетом мнения всех заинтересованных лиц, при условии четкого определения идеала работника квалификационной системой.

Менеджмент призван обеспечить надежное взаимодействие человека и системы, суть которого состоит в том, что менеджер, являясь центральной фигурой этого процесса, должен знать, какие характеристики личности определяют поведение человека в системе какие параметры окружающей среды воздействуют на включение человека в целенаправленную деятельность данной фирмы.

Человек в системе менеджмента имеет определенные притязания и ожидания касающиеся содержания, смысла и значимости работы; творческого характера работы; степени независимости, прав и власти на данной работе; степени ответственности и риска; престижности, общественного статуса работы; безопасности и условий работы; признания и поощрения хорошей работы; заработной платы и премии; социальной защищенности; гарантий роста и развития; отношений между членами организации. Чтобы можно было некоторым образом реализовать эти притязания, строят модель в виде матрицы для каждого работника, в которой отражаются обобщенные ожидания по отношению к организации.

Человек в свою очередь должен проявить себя как: специалист в определенной области, обладающий необходимыми знаниями и квалификацией; член коллектива, способствующий успешному его функционированию и развитию и придерживающийся принятых в нем ценностей; личность, обладающая определенными моральными качествами, способная создавать коммуникации и поддерживать нормальные отношения с коллегами; специалист, стремящийся к развитию

своих способностей; работник, преданный фирме и готовый защищать ее интересы; исполнитель определенной работы, делающий ее качественно; член фирмы, способный занять должное место в ней и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность; поддерживающий распорядок и соблюдающий принятые нормы поведения.

Ожидания организации относительно каждого сотрудника могут различаться. При этом в рамках одной и той же системы по отношению к различным субъектам могут возникать разные комбинации ожиданий. В этих условиях можно предложить единую универсальную модель ожиданий системы по отношению к человеку. По – видимому, можно предложить аналогичную модель ожиданий человека по отношению к организации (системе).

Существует проблема стыковки как этих двух макромоделей, так и микромоделей по различным комбинациям ожиданий внутри системы. Для разрешения этой проблемы могут быть использованы методы моделирования информационных технологий. Задача вписать одну модель в другую.

Если ожидания совпадают с идеалом, то это будет означать лишь достижение определенной стадии в выполнении работы, но на этом все дело не заканчивается, поскольку необходимо стремиться как к дальнейшему индивидуальному росту каждого работника, так и к развитию всего предприятия в целом. Для этого требуется активно браться за новые навыки и умения.

С другой стороны, когда ожидания уступают идеалу, нельзя никак не реагировать. Нужно оказывать помощь в какой-либо форме для того, чтобы достичь образа работника, соответствующего идеальному. Если не хватает профессиональных навыков, нужно их развивать. В случае, когда уровень знаний недостаточно высок, нужно предоставлять стимулы для их повышения. Именно этим занимается так называемая система подготовки и воспитания кадров, которую представляется уместным назвать здесь "развитие профессиональных навыков".

Структура личного потенциала работника включает: квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность), психофизиологический потенциал (работоспособность), образовательный потенциал (интеллектуальные, познавательные способности). Творческий потенциал (креативные способности), коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству, коллективной организации, взаимодействию), нравственный потенциал (ценности, мотивация).

Развитие профессиональных навыков складывается из развития служебных обязанностей и развития способностей. Под развитием служебных обязанностей подразумевается развитие и улучшение способностей, необходимых для выполнения обязанностей, а его основными методами являются внутрифирменные перемещения персонала, перевод на другое место работы, групповая работа над проектами, временное исполнение служебных обязанностей и др. Развитие способностей предполагает в случае нехватки каких-либо навыков или умений при выполнении служебных обязанностей их необходимое дополнение под руководством непосредственного начальства или благодаря самостоятельному обучению персонала, причем к основным методам относятся:

- производственное обучение,
- дифференцированная стажировка в зависимости от должностного уровня, профессиональных навыков,
- проведение семинаров,
- заочное обучение и др.

Достижение образа идеального работника соответственно компенсируется. И эту роль выполняет система вознаграждения, которая включает в себя выплату ежемесячной заработной платы, материальное поощрение, а также предоставление выходного пособия. Вознаграждение считается центральной темой в управлении людскими ресурсами и не будет преувеличением сказать, что оно является самой сутью управления людскими ресурсами.

Однако, здесь необходимо отметить, что же представляет собой вознаграждение. Возвращаясь к основам, в самом деле, можно согласиться что это "компенсация труда". Другие же определения, как то: "обеспечение жизни" или "средний уровень расходов на поддержание социальных взаимоотношений" - не представляются достаточно убедительными.

Думается, что уместно было бы рассматривать компенсацию труда, с учетом образа работника, считающегося идеальным для данной модели управления людскими ресурсами.

Итак, компенсация труда - это вознаграждение, соответствующее степени оправдания ожиданий, возлагаемых на каждого работника предприятия. Естественно, ожидания, возлагаемых

на управленческий персонал и на исполнительное звено, отличаются друг от друга. Для управленческого персонала это их вклад в развитие предприятия, а для исполнительного звена это в первую очередь развитие самого работника. Если ожидания соответствуют идеалу выполнения работы и, более того, реализовываются, предприятие должно реагировать на это должным образом. И делает оно это с помощью системы вознаграждения.

Необходимо осознавать, что разработку общей системы управления людскими ресурсами следует осуществлять, учитывая взаимосвязь всех четырех ее подсистем: квалификационной системы, системы оценки, подготовки и воспитания кадров и системы вознаграждения. Даже если каждая из подсистем в отдельности разрабатывается самым оптимальным образом и реализовывается, очень важным является также и проведение разработки и реализации всей системы в целом. Другими словами, ключевым вопросом для управления кадрами является эффективное соединение отдельных подсистем в единое целое.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Опишите критерии идеального работника.
2. Что включает структура личного потенциала работника.
3. Перечислите методы самостоятельного обучения персонала.

## Глава 1.4. Основные факторы, влияющие на управление кадрами. Принципы управления кадрами

Что определяет управление людскими ресурсами? Действительно, оно складывается в результате переплетения многих факторов. Попробуем их проанализировать, выделив важнейшие составляющие.

К основным факторам, влияющим на управление кадрами, относятся:

- национальная культура;
- Корпоративная культура;
- нужды предприятия (определение идеи управления, техническое новаторство, интернационализация, разработка новых проектов и др.);
- нужды персонала (диверсификация систем ценностей, переход личностных ориентиров с выбора компании в сторону выбора работы др.);
- структура трудовой системы (классификация персонала по половому признаку, средний возраст работников, средний показатель выслуги лет, коэффициент штатного персонала и др.);
- особенности отрасли и форма предприятия (степень квалифицированности персонала, степень трудности стандартизации работы и др.);
- законодательное регулирование (Закон о трудовых нормах. Закон о минимальной заработной плате, судебные прецеденты и др.);
- территориальный фактор, или характерные черты данного предприятия (коэффициент владельцев частных домов, наличие побочного дохода, активность или пассивность персонала и др.).

В качестве первого фактора, влияющего на управление людскими ресурсами, хотелось бы привести "нужды предприятия", поскольку именно оно, как уже упоминалось выше, определяет "инструменты", используемые для планирования деятельности предприятия и реализации стратегии управления. При решении любых вопросов, будь то развитие новых проектов, расширение деятельности за рубежом, изменение характерных черт предприятия и т.д. в задачу управления кадрами входит оказание содействие воплощению идей управляющего персонала. Именно в этом и заключается смысл существования системы управления кадрами.

Складывается впечатление, что до недавнего времени этому уделялось не слишком большое внимание. Широко распространена была практика равнения на другие компании, следования в фарватере, когда и без четкого определения нужд предприятия представлялось возможным расширение деятельности. На настоящем этапе подобный подход становится несостоятельным. Управленческий персонал сам должен ясно формулировать новые идеи.

Хочется надеяться, что в дальнейшем этот аспект выйдет на первый план. Для управленческого персонала еще более настоятельной станет необходимость четкого определения будущего образа предприятия, представления, каким образом следует его реализовывать. И, напротив, в случае, когда управленческий персонал не предлагает ясной программы действий или не способен ее предложить, эту роль выполняет система управления людскими ресурсами. С уверенностью можно сказать, что четкое представление нужд предприятия ведет к более легкому определению образа идеального работника, способствует разработке и эффективному внедрению системы управления людскими ресурсами, наиболее соответствующей модели управления всем предприятием.

Мнение работников также является очень важным. Собственно говоря, диверсификация нужд персонала произошла не вчера и не сегодня, более того, бесспорно, что вплоть до настоящего момента работники имели возможность также выражать свое мнение в довольно ясной форме. Назовем это "нуждами персонала".

В настоящее время увеличилось количество применяемых систем, предоставляющих персоналу возможность индивидуального выбора, таких, как, например, система свободного рабочего графика, или система выбора места работы, позволяющая произвольно выбирать его в определенных пределах, или т.н. "План кафетерия", разработанный недавно в рамках системы социального обеспечения.

Представляется, что основными принципами управления кадрами станут свобода и ответственность, которые будут еще более широко обсуждаться. Причем вариантов модели управления возможно неограниченное количество, поскольку оно, в конечном итоге, определяется и разнообразными нуждами персонала. Хотелось бы, чтобы в качестве окончательного варианта была принята модель управления, отвечающая запросам каждого работника, и в ее рамках действительно можно было реализовать лозунг, провозглашенный Друкером: "Интеграция целей организации и целей каждого работника". Кроме того, желательно, чтобы сама система управления кадрами способствовала поиску смысла жизни с помощью работы.

Третьим фактором была упомянута структура трудовой системы. Говоря простыми словами, структура трудовой системы характеризуется следующими показателями: средний возраст работников, средний показатель выслуги лет, соотношение мужского и женского персонала, коэффициент штатного персонала т.д.

Далее следует фактор особенностей отрасли и формы предприятия. Он в определенном смысле имеет отношение к структуре трудовой системы. В розничной торговле, скорее всего, будут преобладать сравнительно молодые работники или женщины. Однако существует разница между отдельными сферами розничной торговли. Так, в розничной торговле ювелирными изделиями необходимо наличие определенного опыта, и поэтому во многих случаях требуется соответствующая квалификация. Напротив, на предприятиях быстрого питания весь производственный цикл легко сводится к определенному алгоритму, и поэтому практически не требуется наличие опыта. В таком случае, вполне понятно, что модель управления кадрами будет разрабатываться отдельно в каждом из приведенных случаев. В тех отраслях, где необходима определенная квалификация, наиболее важное значение приобретает опыт, следовательно, больше времени будет уделяться подготовке и воспитанию кадров, кроме того, здесь не редко проявляются индивидуальные особенности каждого работника, поэтому при подходе к каждому следует учитывать средне- и долгосрочные перспективы. С другой стороны, при выполнении стандартной работы практически не требуется времени для подготовки работника, т.к. все обучение можно осуществить с использованием различных инструкций, а индивидуальная разница между работниками проявляется незначительно. Соответственно, вся работа организована так, что любой работник может достичь одних и тех же результатов. Значит, и подход к каждому может быть единообразным.

Далее на управление кадрами влияет и законодательное регулирование.

И, наконец, характерные черты данного предприятия. Характерные черты данного предприятия формируются из сочетания многих факторов, как то: особенности выпускаемой продукции, форма предприятия, специфические черты отрасли и т.д. Для производства, берущего за основу возможный объем продаж, вероятно, больше всего будет требоваться персонал, главным ориентиром которого является масштабное производство, и наоборот, на производстве работающем на основе полученных заказов, больше всего спрос будет на работников с развитой индивидуальностью. Опять же, на самостоятельных - предприятиях у персонала будет приветствоваться

скорость принятия решений, а наиболее цениться относительно краткосрочные результаты деятельности, тогда как на предприятиях, входящих в какую-либо систему, главный акцент будет делаться на принцип прецедента и соблюдение иерархии, а цениться будет средне- и долгосрочный подход.

#### **Принципы управления кадрами.**

##### **Базовые принципы:**

##### 1. Принцип целенаправленности

Кадровая система должна вести кадры в том направлении, в каком это требуется компании.

##### 2. Принцип обоснованности.

Необходимо наличие институционально оформленных критериев рационального управления кадрами.

##### 3. Принцип полной взаимосвязи всех механизмов в системе управления кадрами

Все механизмы в системе управления кадрами должны быть не разрозненными, а рационально взаимосвязанными.

##### 4. Принцип гласности и информированности.

Информация по кадровой системе должна быть заранее открыта и доведена до всего персонала.

##### 5. Принцип справедливого функционирования.

Необходимо обеспечить справедливое управление кадрами и функционирование кадровой системы для формирования восприятия ее оправданности с точки зрения работников и создания атмосферы справедливости.

##### Практические принципы

##### 1. Принципы оплаты труда

- Принцип оплаты по труду (исходя из производительности)
- Принцип гарантирования условий жизни.

##### 2. Принципы практического осуществления

- Принцип рациональности

Четкое обоснование критериев и условий в управлении кадрами

- Принцип справедливости

Единый подход в рамках единых критериев и единых условий

- Принцип оправданности

Абсолютное и относительное положение работника должно восприниматься как оправданное со стороны не только самого работником, но и окружающих его людей.

Должен быть определен порядок и методы надлежащего управления кадрами.

- Принцип стимулирования.

Ощущение ценности труда и взаимных стимулов

Функции управления кадрами:

- Функции развития кадров (формирование трудовой карьеры, профессиональная подготовка, развитие деловых качеств).
- Функция применения кадров (система служебных карьер, система квалификации, назначение продвижения, контроль за служебным положением).
- Информационные функции (самоотчет, аттестация кадров, обработка информации о кадрах, оценка кадров).
- Функция привлечения кадров (прием на работу, штатное расписание).
- Функция регулирования штата (увольнение работников, уход с работы, командировки, система выхода на пенсию).
- Функция оплаты труда и защиты персонала (управление вопросами труда – отношения между работником и администрацией, часы работы и отдыха, система оплаты труда, безопасность и сохранение здоровья).

**Особенности кадровой политики до и после проведения реформы экономики в России** показаны в табл.. Из таблицы видно, что мы наблюдаем постепенный переход от авторитарного типа власти в обществе к демократическому в условиях сильного влияния охлократии. В обществе не сложились 2-3 ведущие партии, между которыми идет борьба за власть, а существует множест-

во мелких партий и движений с туманными или экстремистскими программами. Можно говорить о преобладании демократического стиля руководства на предприятиях в связи с уходом старой партийной гвардии от дел, хотя к власти пришло значительное число молодых руководителей новой волны со смешанным стилем руководства.

**Таблица 1.2. - Особенности кадровой политики в России**

Характеристики	До реформы экономики (1985-1995 гг.)	После реформы
Тип власти в обществе	Автократия. Проявилась в обществе в форме господства партийно-государственного аппарата и их лидеров над всем народом. На предприятиях поддерживалась жесткая власть директора под контролем парткома	Демократия. В обществе завершается переход к демократии от автократии в условиях сильного влияния охлократии. На предприятиях властные функции осуществляются собственниками имущества и назначенными ими менеджерами
Стиль руководства	Автократический. Концентрация власти у руководителей партийных, советских и хозяйственных организаций по принципу демократического централизма	Смешанный. С преобладанием авторитарного и демократического стиля, отражающего интересы собственников и трудового коллектива предприятия
Философия предприятия	Коммунистическая. Сильное влияние Программы КПСС и Морального кодекса строителя коммунизма, подчинение тч-ных интересов и потребностей общегосударственным интересам	Социалистическая. Возрастание роли групповой философии фирмы на основе глобальных целей предприятия, общечеловеческих ценностей, религии, социальных благ и гарантий
Соблюдение прав человека	Права человека нарушались в части свободы слова, печати, права на жилище и свободу передвижений	Приоритеты соблюдения Всеобщей декларации прав человека ООН
Роль трудового коллектива в управлении предприятием	Не имела существенного значения по сравнению с мнением администрации, вышестоящего хозяйственного органа и партийной организации	На втором плане после собственника. Имеет значение в формировании планов социального развития, определении условий оплаты труда, участвует в управлении в качестве мелких акционеров
Принцип найма руководителя	Назначение руководителя предприятия проводилось вышестоящим государственным органом по согласованию с партийным комитетом	Наем, назначение и избрание руководителя предприятия осуществляются собственником предприятия или уполномоченным им органом (советом, правлением)
Негативные явления в кадровой политике	Злоупотребление служебным положением в связи с абсолютизацией власти; авторитарный стиль управления и феодальная психология "волкодава", кулачного бойца, сильной личности; карьеризм, протекционизм и семейственность ввиду кабинетного подбора кадров (непотопляемые руководители); психология удаленности от масс (отдельные залы столовой, "охотничьи домики"); зажим критики и гласности в коллективе путем использования принципа "разделяй и властвуй": нарушение принципа социальной справедливости	Максимизация групповых интересов собственников предприятия в ущерб народнохозяйственным (групповой эгоизм); психология заигрывания с трудовым коллективом и собственниками; стремление многократно продления контракта руководителем предприятия для сохранения занимаемой должности; протекционизм и семейственность в подборе кадров по принципу личной преданности; хозяйственная деятельность с максимизацией оценки личного вклада (через дивиденды и премии); препятствие демократизации управления с использованием лоб-бизма и фракционизма в органах управления

Вопросы для самопроверки:

1. Перечислите основные факторы, влияющие на управление кадрами.
2. Перечислите функции управления кадрами.
3. Перечислите принципы управления кадрами.
4. Охарактеризуйте особенности кадровой политики до и после проведения реформы экономики в России.

## Глава 1.5. Особенности национальной деловой культуры

Глубокие, исключительно трудные, во многом противоречивые, но исторически неизбежные преобразования экономической среды хозяйствования в России пробудили активный интерес к менеджменту.

Едва ли найдется в России менеджер или предприниматель, который не примерял бы на себя управленческие «одежки» из американского, реже — из японского гардероба. Глобализация бизнеса отчетливо показала, что на его эффективность влияют не только так называемые жесткие факторы: земля, климат, оборудование, но и мягкие, которые нельзя осязать или измерить, но влияние которых весьма ощутимо. Одним из них является отношение к работе, формирование деловой культуры. В совокупности мягкие факторы образуют присущую жителям данной страны культуру, понимаемую как наработанный веками набор образцов поведения и привычек. Руководителей интересует прежде всего деловая культура.

До сих пор не известно ни одного исследования, из которого можно было бы узнать об особенностях, преимуществах и недостатках российской деловой культуры. Между тем знание особенностей национальной деловой культуры может помочь руководителю осознать причины и вероятные последствия многих собственных решений, решений и поступков коллег и подчиненных, своего начальства или акционеров.

Если иностранные менеджеры в основном изучают особенности деловой культуры других стран — тех, где им приходится работать, или тех, которые достигли наибольших экономических успехов, то русским менеджерам необходимо изучать деловую культуру своей страны, поскольку Россия позже других начала строить современные рыночные отношения.

Осознать это необходимо, потому что как бы мы ни пытались копировать западные и восточные образцы или чувствовать себя русскими предпринимателями досоветского периода, все же есть реальные условия, и очень полезно их знать. Нужно попытаться понять, что уже сформировалось в российской деловой культуре и какие черты ей присущи. Разобравшись в этом, легче предвидеть, каковы реальные шансы внедрения разных моделей менеджмента в России.

Существуют три уровня культуры в бизнесе: *первый* - это национальная культура; *второй* - организационная культура, культура данной деловой организации; *третий*, нижний уровень - это управленческая культура. У нас ее еще называют «стилем руководителя»: как руководитель реализуется в своих действиях.'

Национальная культура сильно влияет на организационную, которая в свою очередь влияет на управленческую. Но при сильном, волевом руководителе управленческая культура может определить организационную, а в совокупности организационные системы могут менять национальную культуру.

Предпринимательство в нашей стране не может развиваться без такого важного элемента, как контрактная культура. Если контракт подписан, его надо выполнять. Он может стать частью национальной культуры. В настоящий момент контрактная культура у нас весьма низкая.

В России существуют две основные проблемы: проблема власти, поскольку руководитель в системе без власти — не руководитель, и проблема отношения к работе. В большинстве российских деловых организаций власть построена по принципу виноградной грозди: во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами — замкнутыми группами. И хотя между ними существуют какие-то

информационные и иные связи, ярко выражена обособленность каждой группы. Стоит ли сохранять такое положение, эффективно ли это для предпринимательской экономики, нужно проверить каждой организации.

Кластерная форма характерна и для западных бизнес-структур, но на Западе такая группа — это сплоченная команда. Значит, можно поставить вопрос: русские — коллективисты или индивидуалисты? Как показали социологические исследования, россияне — большие индивидуалисты. Однако власть считается больше с группой, чем с индивидом. Нам еще предстоит, если мы хотим видеть каждого отдельного человека в системе, менять образцы поведения как руководителя, так и подчиненного.

Однако даже при экстремальном индивидуализме русские уживаются друг с другом в коллективе, группе, считая, что группа является наиболее важной частью социально-экономической системы, т.е. понимая, что с группой считаются, что она может заставить руководителя что-то изменить. Для россиянина группа это защита.

Когда человек устраивается на работу, важно понять, видит он в группе защиту или идет в нее как в команду единомышленников. Это должен проанализировать руководитель, чтобы у него с группой не возникло конфликта.

В отличие от Запада у нас работа в группе плохо структурирована, плохо расписаны обязанности и функции каждого работника. При групповой работе русские опасаются, что кто-то «прокатится зайцем» за их счет, хотя, в принципе, любят работать вместе, этот страх проявляется у нас сильнее, чем, скажем, у американцев.

Кроме того, на Западе, в силу опять же большей структурированности, формализованности заданий, оценки каждого отдельного работника, можно быстро выявить индивида, который плохо или хорошо что-то сделал, т.е. в основе работы — индивидуальное задание и индивидуальная — ответственность. Поэтому работа в группе более эффективна. В России же в группу «бросили» задание, и там начинают между собой разбираться, что нужного эффекта, конечно, не дает, хотя работа в группе сегодня эффективнее, чем при любой другой организации труда.

Многое зависит от руководителя. Он должен уметь делиться своим успехом, и чем лучше он умеет это делать, тем больше шанс, что люди будут работать лучше, пойдут за ним.

Участие в управлении невозможно без принятия на себя определенных обязательств и ответственности отдельными работниками. И это работа прежде всего в интересах системы, а не в своих личных. В России же под участием в управлении понимают другое: человек пытается пролезть наверх и дать какие-то предложения, чтобы заявить о себе, не собираясь при этом брать на себя ответственность за реализацию предложения или хотя бы их части.

У американцев, наоборот, преобладает желание взять на себя ответственность. Очень важно создать в системе такую среду, в которой безответственный человек чувствовал бы себя неуютно. Предприниматель, тот, кто создавал фирму (а создать ее нельзя, если не взять на себя ответственность), знает, как это делается, у него есть практический опыт. Так вот, он должен помочь своим подчиненным научиться созидать. Обучение происходит в основном на работе. Нормальный руководитель до 40% времени тратит на работу с людьми, на обучение подчиненных. Ведь ответственность возможна только тогда, когда вы обучены, компетентны и не боитесь принимать решения.

Для того чтобы решить вопрос о том, что является стимулирующим фактором в российских условиях, надо разобраться, чем мотивирована нация.

Принято выделять четыре основных вида мотивации, которые соответствуют той или иной группе стран или культур.

Первый вид — достижение цели, где деньги играют большую роль, например, желание быть лидером на рынке, первым выйти с какой-то новинкой ит.д.

Второй вид — защитная мотивация, т.е. стремление к тому, чтобы никто не вмешивался в дела, желание создать свой мир (этому, кстати, соответствует кластерная структура). Эта группа стран больше всего ценит стабильность, но в общем против мотивации.

Третий вид — это группа социальной мотивации, где зачастую действует уравнилельный подход. В странах третьей группы люди хотя и ценят качество жизни, но считают, что лучше ничего не менять, чтобы не стало хуже.

Четвертый вид — это в основном страны тоже с социальной мотивацией, однако они, желая повысить качество жизни, согласны идти на риск.

По результатам исследований "новые русские» по своей мотивации примыкают ко второй группе, которая больше всего ценит стабильность. Это очень важный результат, так как он показывает, что россияне предпочитают мотивацию на достижение и отказались от мысли ничего не менять. Правда, наши руководители в бизнесе по-прежнему считают, что изменения не должны влиять на стабильность их положения, т.е. достижение для них не играет большой роли, но сдвиг все равно наметился.

В бизнесе важна моральная среда, для предприятия важна мораль нанимаемых работников, а формируется мораль религией, другого института человечество пока не придумало. Поэтому, когда мы говорим о низкой морали, мы имеем в виду невысокое влияние религиозного и светского образования на воспитание людей.

Для бизнеса самое трудное — это менять людей, а не систему, но при помощи хорошей системы можно заставить людей поменять свои привычки.

В системе современного менеджмента особое место принадлежит национальной культуре как специфической совокупности способов взаимодействия людей в данном обществе с окружающей их внешней и внутренней средой, что проявляется в творческом процессе создания и использования духовных и материальных ценностей.

В системе государственного управления и менеджмента горизонтальных рыночных структур важное место принадлежит внутрикультурным отношениям.

Определенное упорядочение и систематизацию в изучение и описание российской культуры внесли работы Н.Д. Бердяева, Л.Н. Гумилева, В.О. Ключевского, П.Н. Милюкова, П.Я. Чаадаева и др.

Так, В.О. Ключевский приводит следующий перечень черт национального характера великоросса:

- расчётливость;
- изворотливость в мелких затруднениях;
- привычка к терпел борьбе с невзгодами и лишениями;
- больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед;
- больше осмотрительности, чем предусмотрительности;
- больше замечать следствия, чем ставить цели;
- каприз собственной отваги (авось);
- производить впечатление непрямоты, неискренности;
- думать надвое, и это кажется двоедушием;
- кратковременное напряжение сил (аврал);
- приемлемость совместной работы на больших просторах.

В.О. Ключевский пишет, что «расчетливый великоросс любит подчас, очертя голову, выбрать самое что ни на есть безнадежное и нерасчетливое решение, противопоставляя капризу природы каприз собственной отваги. Эта склонность дразнить счастье, играть в удачу и есть великоросское авось».

П.Я. Чаадаев видел проявления противоречивости русского национального характера в следующем: деспотизме, гипертрофии государства (этатизме); в жестокости, склонности к насилию; обрядоверии; безличном коллективизме; национализме и самохвальстве; в эстахологически-мессианской религиозности; воинствующей безбожности; анархизме, вольности (внутренней свободе); в доброте, человечности, мягкости, сострадании, универсализме и всечеловечности; во внешнем благочестии, раболепии, слепой покорности; в бунтарстве, своеволии; в искании Бога.

Г. Дилиганский указывает на такие социальные установки современного русского архетипа, как: способность к терпению; духовность, приоритет духовного над материальным; склонность к ценностной, морально-этической рефлексии; государственность и патернализм; внутренний эскапизм, дополненный эскапизмом внешним (экстенсивность); широта русской натуры; антиномичность; вопрошающее, сомневающееся в самом себе самосознание; предрасположенность к социальной утопии, к ожиданию чудесного и внезапного преображения жизни: экстравертность, открытость в коммуникации: адаптационный индивидуализм незападного типа и низкая способность к разумному самоограничению во имя групповых интересов: постоянная потребность в некоем внешнем «образце», подсказывающем, куда надо идти; способность впитывать инородные куль-

турные образования или отвергать их, защищая свою постоянно находящуюся под угрозой самобытность («устойчивая неустойчивость»).

Все эти стороны характера заслуживают того, чтобы их учитывать в деятельности руководителей как системы государственного управления, так и менеджмента. Однако до сих пор остается неясной та степень, с которой проявляются приведенные характеристики, и связь между ними в разных ситуациях. Предстоит изучить, как влияет национальная культура на другие уровни культуры (институциональную, организационную, управленческую культуру — стиль управления).

Кроме того следует различать культуру русских и культуру россиян, включающую свыше 100 национальных культур.

В основе социоцентрического характера россиян, во многом определявшего взаимоотношения людей, лежит антиличностная социальная установка и замещение понятия свободы в ментальности русского человека понятием воли, которые блокируют всякую индивидуальность, незапрограммированную активность отдельных людей.

В результате коллективизм россиян приобретает все более формальный и искусственный характер. На расположение личности к индивидуализму или коллективизму влияют род занятий, культура региона, возраст и стаж работы, а также степень вовлеченности в руководство другими людьми. Интерпретация соотношений индивидуализма и коллективизма в терминах управления показана в табл. 1.3.

**Таблица 1.3. - Интерпретация соотношений индивидуализма и коллективизма в терминах управления**

Показатель	Индивидуализм	Коллективизм
Идентификация себя	Осознание себя как «Я», идентификация себя только с собой как личностью	Осознание себя как «Мы»: идентификация себя с социальной сетью по принадлежности
Связь с социально-экономической системой	Эмоциональная независимость индивида от системы; расчет на основе вовлеченности в дела системы: упор на инициативу, достижение и в идеале — лидерство	Эмоциональная зависимость индивида от системы, вовлеченность в дела системы: упор на принадлежность и в идеале — членство
Отношения дружбы и стандарты поведения	Имеется потребность в специфических отношениях дружбы, определяемых особыми чертами индивида. Одни и те же нормы поведения везде и для всех (универсальные, единая мораль): честность — это говорить то, что думаешь	Дружба предопределена стабильностью социальных отношений с проявлением потребностей в престиже в рамках этих отношений. Различные нормы поведения внутри и вне группы для одного и того же человека (двойная мораль): можно скрывать правду во избежание конфликта
Отношения с коллегами	Имеют контрактную основу и строятся на взаимозависимости и взаимодействии: каждый сам за себя	Подобные семейным: один за всех и все за одного
Научение	Провинность ведет к чувству вины и потере уважения к себе. Изучение того, как научиться. Знания и умение для большего благосостояния и уважения к себе.	Провинность ведет к обвинениям и потере своего лица и лица группы. Изучение того, как что-то делать. Знания и умение для большего авторитета в группе.
Цели	Краткосрочные, устанавливаются индивидом	Долгосрочные, устанавливаются другими
Проектирование работы и структуры	Ролевая ориентация. Тенденция к широкой специализации.	Ориентация на задачи. Тенденция к узкой специализации.

	Отслеживание процесса. Упор на сложность работы (качество работы). Низкая важность контекста работы. Внимание отношению к работе. Преимущественно горизонтальные связи. Координация на основе дифференциации. Широкий масштаб управляемости с малым количеством уровней. Работа для человека	Отслеживание функции. Упор на масштаб работы (количество работы). Высокий контекст работы. Внимание отношениям, связанным с работой. Преимущественно вертикальные связи. Координация на основе интеграции. Малый масштаб управляемости с большим количеством уровней. Человек для работы
Решение проблем и принятие решений	Ориентация на внешние проблемы. Вера в силу индивидуальных решений	Ориентация на внутренние проблемы. Вера в силу групповых решений
Коммуникация	Низкая важность контекста. Обратная связь через реализацию себя	Высокая важность контекста. Обратная связь через открытие себя для других
Конфликт	Больше видится конструктивное начало: основа здоровой конкуренции. Сотрудничество как путь к разрешению конфликта	Больше видится как разрушительное начало: боязнь распада группы. Компромисс как путь к разрешению
Источник власти	Преимущественно личные источники власти	Преимущественно статусные источники власти
Лидерство	Внимание отношениям в структуре: результаты важнее отношений: управление индивидом в группе	Внимание отношениям в структуре: отношения важнее результатов: управление группой индивидов
Карьера	Больше учет индивидуальных способностей и умений. Процедуры формализованы	Больше учет мнения группы. Процедуры носят неформальный характер и могут меняться

Для культуры русского человека характерна фетишизация власти, порождающая квазиэтизм, причем не в западном, а в восточно-имперском смысле. Поэтому государственная власть определяется формулой: «желание участвовать в управлении, но не брать на себя ответственности».

Россия является евроазиатской страной, поэтому российские менеджеры различных форм собственности обязаны знать суть западной и восточной культур. Без этого невозможно совершенствовать собственный стиль руководства, повышать имидж, создавать наиболее благоприятные условия по обеспечению высокого уровня конкурентоспособности и экономического лидерства.

На практике применяется различная классификация типов культуры: демократическая и авторитарная, открытая и замкнутая, рыночная и этатическая. В табл.1.4. приводится известная разработка для разграничения западной и восточной культур на основе сравнительного подхода, которую должны учитывать российские менеджеры.

**Таблица 1.4. - Разграничения западной и восточной культур**

Запад	Восток
1. Преимущественно партисипативная модель участия	1. Преимущественно подданическая политическая культура
2. Индивид — основной элемент политики	2. Общность (семейная, клановая, профессиональная)
3. Устойчивые традиции политической демократии	3. Устойчивые традиции авторитаризма

4. Индивид пресыщен политикой, но воспринимает правила участия в ней	4. Индивид давно насытился политикой, но не приобщился к ней
5. Западные религии формируют открытый тип участия в политике	5. Восточные религии формируют тип скрытого участия и фанатичного - в экстремальных условиях
6. Преобладание общенациональных интересов	6. Первостепенная роль национально-этнического фактора
7. Преобладание модернизма в общей и политической культуре	7. Устойчивость традиционной и политической культуры
8. Возрастание роли политических лидеров в силу личностных факторов и усложнения политического развития	8. Возрастание роли политических лидеров в силу харизмы, повышение роли партий и общественных движений
9. Наличие солидного среднего класса и соответствующего его интересам политического менталитета	9. Резкий разрыв между элитами и массами и соответствующий политический менталитет

Все эти особенности типов культур должны учитываться в практической работе, а также в системе непрерывного инновационного образования, так как оно прямо связано с конкурентоспособностью и лидерством. Россия не может иметь высококачественную продукцию без качественных материалов и высокой культуры управленческого труда, без профессионального человеческого капитала, который в соединении с физическим капиталом дает увеличение производительности труда, повышение качества продукции и услуг.

В табл. 1.5. ниже приведены основные характеристики статуса группы в системе менеджмента и их использование в различных культурах национальной экономики.

**Таблица 1.5. - Основные характеристики статуса группы в системе менеджмента**

Япония	Россия	США
1. Работа в группе как цель 2. Способ жизни 3. Естественное поведение 4. Привычка 5. Эффективность 6. Качество и способ делать лучше	1. Работа в группе как средство 2. Защитный элемент 3. Необходимое поведение 4. Принуждение 5. Выживание 6. Масштаб или способ делать больше	1. Работа в группе как средство 2. Путь к рационализации 3. Реализуемое поведение 4. Сознательность 5. Производительность 6. Способность или способ делать дешевле

Анализируя эволюционное развитие предпринимательства в России, нельзя обойти проблему гуманизма в работе, которая ассоциируется с принципом работы для человека. В период индустриального общества господствовал принцип человека для работы.

Проведенные исследования позволили выявить его негативные последствия и наметить пути перехода от этой индустриальной установки к новому принципу работы для человека, что выдвигает объективную потребность в свободном времени. При этом россияне смотрят на проблему работы и отдыха через количественную парадигму, а американцы — через качественную. Различия в характеристиках работы и отдыха в России и США перечислены в табл. 1.6. ниже.

**Таблица 1.6. - Различия в характеристиках работы и отдыха в России и США**

Россияне	Американцы
<p>Работать больше, чтобы сделать больше</p> <p>В работе и отдыхе больше ориентированы на количество</p> <p>Экстенсивность как главный принцип, поглощающий свободное время</p> <p>Низкая структурированность работы имеет своим продолжением низкую структурированность свободного времени</p>	<p>Работать усерднее, чтобы сделать лучше</p> <p>В работе и отдыхе больше ориентированы на качество</p> <p>3. Интенсивность как главный принцип, сохраняющий свободное время</p> <p>Высокая структурированность работы имеет своим продолжением высокую структурированность свободного времени</p>

Принципиальные различия между трудовыми ценностями России и США состоят в том, что российский предпринимательский менеджмент находится на стадии количественного роста, поэтому качественная сторона дела пока недооценивается. Установлено, что руководители системы государственного управления и российские менеджеры работают в среднем на 1,5—2 часа в день больше, чем их американские коллеги. Отдых у американских менеджеров планируется на предсказуемой основе. Качества российского работника

При разработке кадровой политики интересен анализ положительных, отрицательных и наиболее типичных качеств работника, т.к. именно они определяют надежность системы работы с персоналом. Ведь любые принципы и методы работы предназначены для воздействия на объект, которым в данной системе выступает человек. Мы попытались вычлнить наиболее характерные положительные и отрицательные качества российского работника, которые приведены ниже (табл. 1.7.).

**Таблица 1.7. Качества российского работника**

Положительные	Отрицательные
Бескорыстие — готовность отдать последнюю рубашку, как "Иванушка-дурачок"	Воровство государственной и частной собственности, злоупотребление служебным положением, личное обогащение за счет фирмы
Благодарность - на собранные деньги строились церкви, школы, памятники. Крестьяне сохранили усадьбу А. С. Пушкина в Б. Болдино после революции	Неблагодарность за оказанную помощь, консультации, к учителям, к старшим по возрасту, по должности
Гостеприимство - умение встретить гостей, готовность истратить последние средства и запасы продуктов для приема гостей	Пьянство на работе, в семье, на отдыхе, в праздники. Неумение правильно пить, несоблюдение норм выпивки ("вино текло рекой")
Доброжелательность - очень доброе отношение к людям, иногда при внешней грубоватости	Зависть к чужому дому, имуществу, участку, работе, должности, карьере, покупке
Интернационализм - терпимое отношение к людям другой национальности на работе, в браке, в общении, на отдыхе	Русский шовинизм и национализм, пренебрежение к малым нациям ("чурки", "чукчи", "азиаты", "черные")
Искренность - открытость эмоций и чувств к другим людям, "душа нараспашку"	Подозрительность к иностранцам, незнакомым людям, новым технологиям и приемам труда
Коллективизм - сознание принадлежности к определенной социальной группе (бригаде, отделу, кооперативу), стремление работать вместе	Индивидуализм - нежелание кооперироваться, ориентация на свой бизнес, "удельные княжества", "коммуны" и "семьи"
Покорность - готовность выполнять законы и инструкции администрации и даже терпеть притеснения (сказались 300 лет татаро-монгольского ига)	Недисциплинированность, отсутствие уважения к правилам фирмы, опоздания на работу, низкая исполнительская дисциплина
Неприхотливость к работе, пище, удобствам и условиям труда (удельные затраты на 1 рабочего значительно ниже в России, чем в западных странах)	Барство - деление работы на "черную" и "белую", руководящую и исполнительскую, пренебрежение к ряду профессий (мойщик,

	уборщик, доярка, пастух, конюх и т. д.)
Трудолюбие - природное качество русских, т.к. суровые условия жизни заставляли много работать	Пень - нежелание стабильно работать, стремление иметь побольше "перекуров", отложить работу на завтра
Преданность Родине, предприятию, деревне и семье (спасали нацию от порабощения во всех войнах)	Предательство интересов Родины во время войн, увольнение с предприятия в погоне за "длинным рублем"
Щедрость души и сердца, легкое отношение к деньгам (даже небогатые люди легко расстаются с деньгами, делая дорогие подарки друзьям и родственникам)	Жадность, переходящая в скопидомство, стремление к накопительству, образ гоголевской Коробочки
Широта кругозора, умение видеть перспективу, стремление к новым знаниям и территориям (освоение Сибири, завоевание Азии и Кавказа, изобретение паровоза, первого спутника, постройка атомной электростанции и др.)	Узость взглядов, нежелание видеть и работать на долгую перспективу, желание сиюминутных успехов

Исторические пути реформирования системы управления можно свести к двум главным:

Эволюционный путь, основой которого является мирное, постепенное и последовательное преобразование (как локальное, так и широкомасштабное) с предварительной проработкой концептуальных основ, определением масштабов, направлений, этапов и последовательности преобразований. В настоящее время возникает потребность не только в узком и однонаправленном эволюционном преобразовании, но и коэволюционном трансформировании систем управления на всех уровнях хозяйствования в различных формах собственности.

Революционный путь реформирования, когда реформаторы, опираясь на массовые симпатии противников прежнего режима, действуют в интересах большинства. В этом случае поддержка снизу усиливается, социальная база реформ расширяется и укрепляется, а оппозиция преобразованиям ослабевает и постепенно сходит на нет.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте особенности национальной деловой культуры.
2. Проведите сравнение индивидуализма и коллективизма в терминах управления.
3. Разграничьте западную и восточную культуры.
4. Проведите основные характеристики статуса группы в системе менеджмента по странам: Япония, США, Россия.
5. Обозначьте различия в характеристиках работы и отдыха в России и США.
6. Приведите качества российского работника.

## **Модуль 2. Подбор кадров**

### **Глава 2.1. Оценка профессиональных качеств сотрудников**

Одним из инструментов управления персоналом, привлекших особое внимание в последние годы, стал отбор работников. Отбор был включен в список важнейших задач управления человеческими ресурсами. Он рассматривается как важная составляющая практики комплексного управления качеством, так как выполнение работы персоналом оценивается с позиции его вклада в реализацию стратегических целей организации.

Знание общих закономерностей административно-управленческой деятельности или функций руководства дает возможность исследовать, проектировать и управлять функционированием организационных систем, деятельностью менеджера, а также проектировать его профессиональные качества на любом уровне менеджмента.

Ядром личностного комплекса выступают способности, выявление и развитие которых обеспечивает максимальную результативность процесса формирования высококвалифицированного персонала.

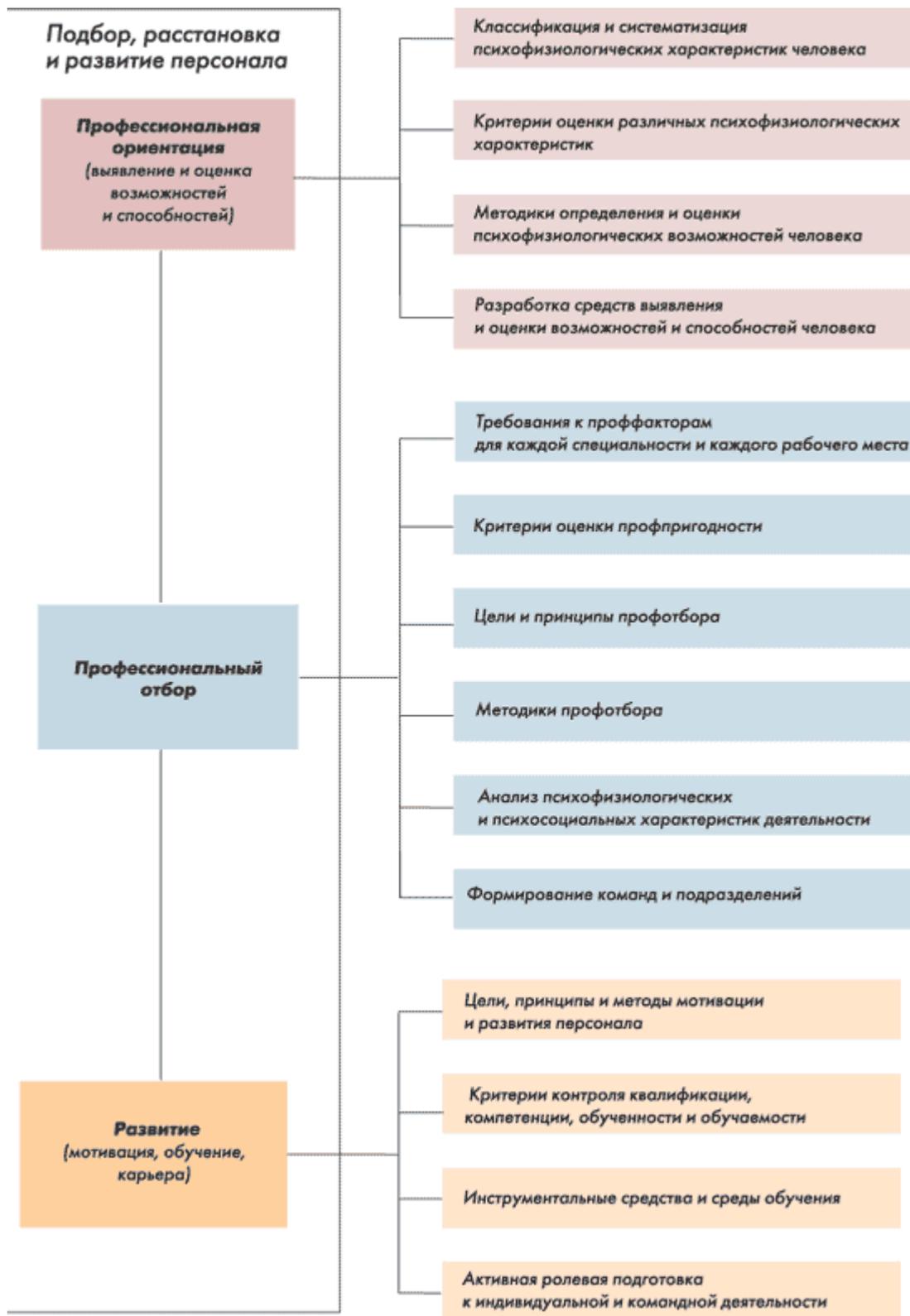


Рис. 2.1. - Процесс подготовки кадрового потенциала организации



Рис. 2. 2. - Формирование и управление менеджментом по критерию эффективности

Информация о личности может быть получена тремя принципиально различными путями:

L-данные (life record data) получают путем регистрации реального поведения человека в повседневной жизни на основе формализации оценок экспертов, наблюдавших поведение индивида в определенных ситуациях в течение некоторого отрезка времени.

Q-данные (questionnaire data) основаны на изучении личности при помощи опросников и методов самооценки (тесты, шкалы самооценок, самоотчеты и т.д.) и занимают благодаря простоте инструментальных конструкций и легкости получения информации центральное место в личностных исследованиях.

T-данные (objective test data) представляют собой результаты объективных тестов с контролируемой экспериментальной или реальной ситуацией и характеризуют принципиально новый подход к исследованию личности, связанный, однако, со значительными инструментальными сложностями и более высокой стоимостью организации и проведения тестирования.

Требование достижения наибольшей объективизации оценок в рассматриваемом случае позволяет считать наиболее перспективным совместный анализ всех возможных областей исследования личности.

Следует отметить, что ни один тест и даже их совокупность не могут претендовать на полную оценку личности, поскольку измеряют лишь часть свойств в каждой из зон наблюдаемости целостной личности (рисунок 2.3.).



Рис. 2.3. - Информационная модель личности (зоны наблюдаемости личности)

Учитывая это, в производственных условиях, на наш взгляд, целесообразно последовательно оценивать:

- интегральную составляющую индивидуально-профессионального статуса личности (навыки и способности, требуемые для данной профессиональной деятельности);

- дифференциальную составляющую, отражающую структуру индивидуальной личностно-типологической ориентации кандидата на конкретный вид и уровень менеджмента.

Оценка интегральной составляющей профессионального портрета работника включает в себя:

- тест-опросник самооценки, который дает возможность на основе самооценки выявить субъективное понимание своего соответствия квалификации менеджера на уровне занимаемой должности, определить сильные и слабые стороны своей профессиональной деятельности;
- тест-опросник, который используется для внешней вертикальной и горизонтальной экспертной оценки и служит для объективизации информации об интегральных способностях менеджера;
- социометрическое тестирование, основными целями которого являются оценка и анализ событий (показателей, объектов, процессов), не включаемых в области других прикладных методов тестирования, что дает возможность обнаруживать социально-психологические и социально-производственные особенности как отдельного работника, так и группы (производственного подразделения, предприятия).

Подобный многофакторный анализ позволяет:

- оценивать степень реальности представлений о себе, своем статусе руководителя и об основных аспектах своей производственной деятельности;
- выявлять социально-производственный статус менеджера как специалиста и лидера;
- делать опосредованные выводы о неизвестной и закрытой зонах информационной модели личности;
- получать дополнительную характеристику уровня профессионализма и объективности менеджера;
- оценивать компетентность и объективность экспертов;
- получать представление о социометрической структуре подразделения;
- анализировать взаимоотношения и личностные предпочтения в подразделении;
- определять группы с комфортным личностно-производственным микроклиматом.



Рис. 2.4. Технологический процесс профотбора менеджеров по критерию способностей

Для целенаправленного формирования условий рабочей среды, обеспечивающих максимальную самореализацию каждого работника, следует создать системную модель развития кадровых ресурсов организации (рисунок 2.5.) и, исходя из перспективных целей фирмы, осуществлять стратегическое проектирование основных параметров персонала и организационного потенциала в рамках общей политики развития персонала.



Рис. 2.5. - Системная модель развития кадровых ресурсов фирмы

Успешная реализация процесса стратегического планирования персонала во многом зависит от формы и содержания организационно-методического обеспечения процесса создания технологии управления кадрами, которое базируется на прагматике современной функционально-целевой методологии.

Данная зависимость отражена в функционально-целевой модели управления кадровыми ресурсами (рисунок 2.6.).

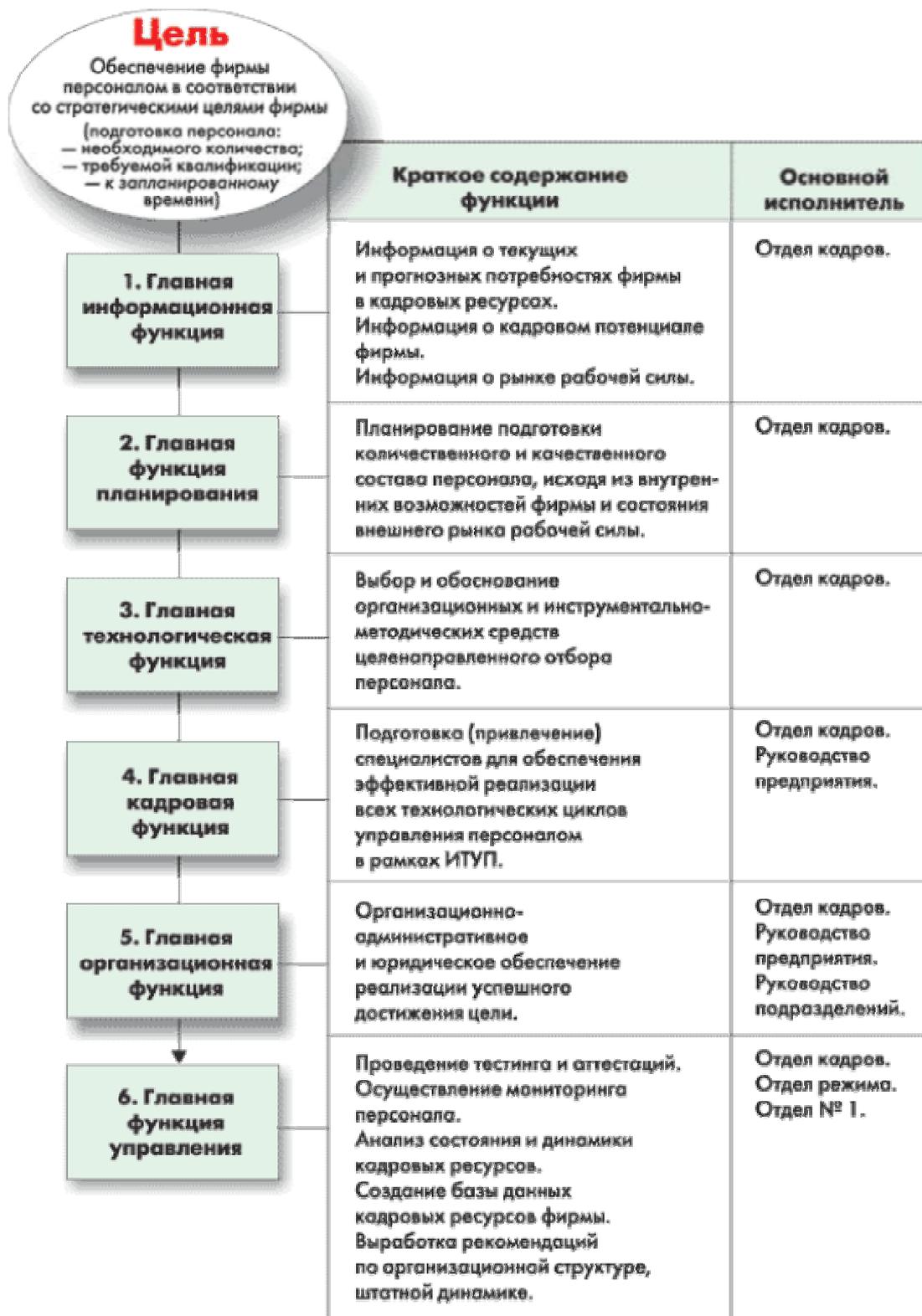


Рис. 2.6. - Функционально-целевая модель технологии деятельности по управлению кадровыми ресурсами

В данной модели организационное обеспечение представляет собой совокупность документов, определяющих и устанавливающих концепцию, способы, методы и порядок реализации технологии персонала, а также перечень подразделений и лиц, ответственных за создание и эксплуатацию, формы и порядок взаимодействия должностных лиц и подразделений.

**Компетентность и изменяющийся характер отбора работников.** Способные работники — это те, кто может решать определенные задачи. Традиционный процесс отбора включает детальное описание работы, основанное на анализе задач, последовательно решаемых в процессе ее выполнения. Данный подход реализуется далее в определении личных качеств работника, которое строится соответственно описанию работы. Стандартные техники определения личности, такие как план семи пунктов Роджера или план пяти пунктов Манро-Фрэйзера, позволяют учитывать следующие факторы: внешние данные, образование, мотивация и умственные способности кандидатов.

Метод, ориентированный на решение задач, подвергается критике по ряду причин. В частности, анализ работы, как правило, зависит от постоянства предъявляемых требований к той или иной должности. В изменяющейся среде, где гибкость становится одной из важных характеристик бизнеса, требования к той или иной должности могут постоянно меняться. Отбор, основывающийся только на способности кандидата выполнять строго определенные задачи, ставится под сомнение, потому что задачи могут коренным образом измениться.

В настоящее время наметился переход от отбора на основе задач к отбору, более сосредоточенному на человеке. Как отмечает Лоулер, теперь в процессе выбора необходимо «сосредоточиться на выявлении людей, которые могут научиться реализовывать различные способы карьерного продвижения, доступные в организации... В традиционном подходе, основанном на рабочих задачах, организации просто заботятся о заполнении рабочих мест, а способностям сотрудников не уделяют должного внимания». Айлис и Саламан подчеркивают все более «увеличивающееся значение управленческой компетентности и потребности выявлять ключевые организаторские навыки, которые лежат в основе эффективного менеджмента».

Пока еще нет точного определения компетентности. В статье «Компетентный менеджер» Боятжис определяет ее как «основную черту личности... которая может являться мотивом, характеристикой чьего-либо образа, имиджа... или системой знаний, которые он или она использует». Вудруф определяет компетентность как «набор паттернов поведения, которые должностное лицо может привести в действие, чтобы выполнять свои задачи и функции компетентно».

При обращении к TQM возникает вопрос о том, насколько процесс отбора в организации позволяет выявлять индивидов, обладающих навыками, которые могут оказать влияние на качество. Стратегия TQM должна найти отражение в списке так называемых компетенций, которые учитываются при отборе персонала. Важность этого становится очевидной, когда мы принимаем во внимание, что существуют навыки, неразрывно связанные с общими чертами личности. Хотя мы и не пытаемся приуменьшить достоинства программ по развитию персонала на основе TQM, все равно необходимо подчеркнуть, что некоторые из навыков личности очень трудно привить тем работникам, которые не обладают ими на момент отбора. Например, оценить, может ли кандидат печатать 60 слов в минуту — это одно, но совсем другое — оценить, является ли кандидат «склонным к инновациям», «гибким в подходе», «ставящим качество превыше всего».

Организации стремятся измерять компетентность с позиции двух взаимно дополняющих стратегий. Сначала к этой проблеме обращались при проектировании методов отбора; теперь компетентность используется, чтобы разрабатывать методы отбора или, по крайней мере, влиять на данный процесс. Это особенно хорошо видно из интервью при приеме на работу. Заметно увеличивается использование структурированных интервью, которые требуют, чтобы кандидаты приводили примеры прошлых случаев, когда они вели себя определенным образом. При этом логика интервью такова: считается, что если кандидат представил свидетельства о том, что он/она проявил компетентность в прошлом, то он/она, вероятно, повторит это в будущем. Кроме того, предпринимается попытка использовать целый спектр методов отбора там, где применялось одно лишь интервью. Чаще стали обращаться к центрам оценки (ассесмент-центр), которые включают группу методов, предназначенных для измерения компетентности, необходимой для той или иной должности. Например, умение «гибко подходить» к решению вопросов может быть потенциально измерено с помощью индивидуального анкетного опроса и группового обсуждения.

Как отмечалось выше, требования к работнику должны учитывать приверженность принципам TQM. Методы отбора, такие как интервью, групповые дискуссии, устные сообщения кандидатов, могут быть использованы для того, чтобы сосредоточиться на проблемах, связанных с качеством. Такой акцент никоим образом не ограничивает возможности измерения «инновацион-

ности» и «гибкости». Комплексное управление качеством дает импульс для выявления и измерения требований к работнику, связанных с конкретной должностью (рис. 2.7.).



Рис. 2.7. - Отбор работников на основе принципов комплексного управления качеством

Было бы слишком большим упрощением утверждать, что требования к работнику и методы отбора персонала, обусловленные принципами TQM, автоматически определяют процесс отбора. Данный процесс ориентирован на выявление наиболее подходящего человека для той или иной должности, однако нет гарантий, что соответствующие методы будут использоваться правильно в любой ситуации.

Итак, основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи. Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетентности работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспосабливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими и служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющим более низкие квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест. Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия. Всесторонняя комплексная оценка персонала может быть произведена на основе исследования различных аспектов личности, объективных кадровых данных, деловых и нравственных качеств, жизненного опыта, профессиональных знаний и умений, здоровья и работоспособности, служебной карьеры и других аспектов. Очевидно, что набор конкретных элементов для построения моделей рабочих мест рабочих и служащих должен быть одинаковым для каждой из этих категорий, иначе будут несопоставимыми комплексные оценки. В частности, для руководителей и специалистов состав элементов должен быть идентичным.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти людей, которые хотели бы получить ее. Прием на работу — это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Затраты по набору новых квалифицированных рабочих и менеджеров составляют в большинстве средних и крупных компаний США 30—40 тыс. долл. на человека.

Большая часть этих затрат оплачивается за счет общих фондов развития компании, но другая часть выделяется непосредственно на цели набора персонала. Обычно затраты на прием на работу менеджера составляют - 40% его будущей годовой зарплаты. В эти затраты включаются: стоимость объявлений, транспортные расходы вербовщиков и претендентов, оплата услуг фирм, занимающихся поиском кандидатов, затраты по их обустройству, а также зарплата лиц, занятых приемом на работу.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- модели рабочих мест;
- профессиональный подбор кадров;
- формирование резерва кадров.

Исходными данными для подбора кадров являются:

- модели рабочих мест;
- философия предприятия;
- правила внутреннего распорядка;
- организационная структура производства;
- штатное расписание предприятия;
- положение о подразделениях;
- контракт сотрудника;
- должностные инструкции;
- положение об оплате труда;
- положение о служебной и коммерческой тайне.

Вопросы для самопроверки:

*Раскройте процесс подготовки кадрового потенциала организации.*

*Раскройте интегральную составляющую профессионального портрета работника.*

*Охарактеризуйте системную модель развития кадровых ресурсов фирмы.*

*Охарактеризуйте функционально-целевую модель технологии деятельности по управлению кадровыми ресурсами.*

*Какие элементы включает подбор персонала?*

## Глава 2.2. Факторы, определяющие процесс отбора персонала

Одним из факторов, влияющих на процесс отбора, является рынок рабочей силы. Если желающих много, то выбирать метод отбора сложнее; если желающих немного, выбор сравнительно прост. Для предприятия важно состояние рынка рабочей силы в области или городе, где оно рас-

положено. На процесс отбора влияют условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж фирмы.

Работники отделов кадров анализируют эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора:

**Коэффициент отбора = Число отобранных желающих / Число желающих, из которого осуществляется выбор**

Для разных профессий величина коэффициентов отбора разная: менеджеры — около 1:2, профессионально-технические работники — 1:1, клерки — около 1:2, квалифицированные рабочие — около 1:1, чернорабочие — почти 1:2. Если коэффициент отбора близок к 1:1, процесс отбора короток и прост. Количество желающих, из которого осуществляется отбор, невелико. При коэффициенте отбора 1:2 процесс может стать непростым.

Меньший коэффициент означает, что организация может быть более разборчивой при отборе. При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймет на работу более соответствующих ее критериям работников, больше, чем когда коэффициент равен 1:1.

Если работники организации целиком или частично принадлежат к какому-либо профсоюзу, то членство в профсоюзе — один из главных факторов, влияющих на решение при отборе. Иногда контакт с профсоюзом является единственным (или одним из главных) критерием отбора. Профсоюз может многими путями, открыто или неявно, влиять на процесс отбора.

Многие фирмы, выпускающие электронику, расположили свои предприятия в Силиконовой Долине в Калифорнии и других городах, где был обеспечен постоянный приток желающих работать. Эти регионы страны привлекают большое число работников, имеющих необходимые навыки и подготовку.

Основная цель отбора — набрать работников с высокой культурой работы — может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании. Администрация предприятия устанавливает такие цели отбора, как, например, привлечение работников с высоким качеством работы: готовых работать на этой фирме много лет; с низким показателем несчастных случаев; умеющих общаться с коллегами; умеющих общаться с клиентами и т.д. Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы.

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

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

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

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

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

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

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

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

Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Так, некоторые работодатели предпочитают "степенных", женатых работников, считая, что эта характеристика приводит к меньшему числу увольнений и лучшему качеству работы. Другие же фирмы предпочитают холостых или разведенных работников, которые охотнее соглашаются на другие места работы и на работу в выходные дни.

Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами для других же мест такие качества не пригодятся.

Вопросы для самопроверки:

**1. Какие факторы, определяют процесс отбора персонала.**

### Глава 2.3. Низкоэффективная система подбора персонала – причина текучести кадров

Высокая текучесть персонала – большая проблема для организации. Обычно нет одной «самой главной» причины, обусловившей такую ситуацию, действует целый комплекс факторов. Однако, каждый из этих факторов можно рассмотреть отдельно. Проследим зависимость ротации от качества подбора новых сотрудников.

Говоря о некачественном подборе как причине повышенной ротации персонала, мы не имеем ввиду исключительно некачественную работу специалиста по подбору персонала, либо работника, выполняющего эти функции.

Это – лишь одна из возможных причин, и при этом – даже не самая главная, поскольку решение о приеме нового сотрудника, в любом случае, принимается в несколько этапов, и окончательное решение зависит уже не от «подборщика», а от линейных руководителей различного уровня (в зависимости от структуры организации).

Проблемы взаимодействия с сотрудниками в организации приводят к выводу, что именно подбор персонала является одной из серьезных причин повышенной ротации кадров в организации. Основные признаки такой ситуации следующие: уход значительного количества сотрудников в течение первого месяца своей работы в компании.

Здесь имеется ввиду, как увольнение по инициативе организации, так и по инициативе самих новых работников.

*Пример 1.* В течение одного месяца в разные подразделения организации были приняты на работу шесть новых сотрудников. Через две недели ушел один из них, еще через неделю был уволен второй. Таким образом, через месяц из шести осталось четыре новых сотрудника. «Уход» составил 33,3%. Учитывая, что всегда есть место случайности, чтобы не делать поспешных выводов, данные по этому месяцу имеет смысл сопоставить с данными по новым сотрудникам за другие месяцы (эту информацию можно получить у специалиста, ведущего оформление и учет принятых и уволенных). Если описанная ситуация типична, и из новых сотрудников в течение первого меся-

ца регулярно уходят 20 и более процентов от числа принятых, то это – повод для тревоги, и анализ принятых в компании стратегии и тактики подбора персонала.

*Пример 2.* Небольшая организация, потребности в новом персонале достаточно ограничены. Новые работники принимаются «время от времени». В этом случае целесообразнее посмотреть статистику за более длительный период времени – за полгода, год. Например, в течение года вышли на работу семь работников. Из них в течение первого месяца работы по разным причинам уволились (или были уволены) двое. «Уход» составляет 28,6%, что также является ненормально высоким показателем.

Важную и интересную информацию может дать анализ структуры уволившихся новых сотрудников по подразделениям. На практике крайне редко бывает (за исключением откровенно форс-мажорных обстоятельств в жизни организации) ситуация, когда общий процент «текучки» примерно равномерно распределен в различных подразделениях компании. Обычно есть подразделения «более больные» в этом плане, и есть – «более здоровые». То есть, не может процент текучести быть одинаковым в сбытовых подразделениях, в финансовом отделе, IT-подразделении и юридическом отделе. Анализ информации об уволившихся по подразделениям может помочь выявить наиболее проблемные точки организации. Дальнейший анализ информации должен уже исходить из реальностей жизни конкретной организации.

Возрастающее в течение первого месяца работы нового сотрудника недовольство его непосредственного руководителя.

*Первый вариант: Недовольство профессиональным уровнем нового сотрудника.*

Порой сопровождается фразами типа: «Он не тот, за кого себя выдавал!..» Далее обычно перечисляются пробелы в профессиональных знаниях нового сотрудника, что подытоживается одной из фраз: «Я не готов тратить время и деньги на его обучение», «Он не стоит тех денег, на которые мы его взяли», «Я не готов с ним работать».

Разумеется, возможны варианты реакции, в зависимости от особенностей руководителя.

Если руководитель более-менее объективен в своих оценках в момент этих заявлений, то, скорее всего, речь идет о неправильно оцененных профессиональных знаниях, качествах, умениях кандидата.

То есть, по большому счету, это – в первую очередь ошибка самого руководителя, разумеется, если он сам принимал решение о приеме кандидата на работу в свое подразделение.

Менеджер по подбору персонала не в состоянии досконально оценить профпригодность кандидата, какими бы методиками он ни пользовался, каким бы замечательным профессионалом он ни был. По той простой причине, что он не может идеально владеть всеми теми сферами, подбором специалистов в которые занимается.

Одна из задач руководителя подразделения – максимально верная итоговая оценка профессионального уровня кандидата.

*Второй вариант: Недовольство личностными качествами нового сотрудника.*

В этом случае недовольство могут проявлять в той или иной степени как непосредственный руководитель, так и другие сотрудники подразделения.

Характерные фразы: «Он – человек неуживчивый, в наш коллектив не впишется...», «Замкнутый какой-то... Непонятно, что у него (неё) на уме...», «У нас – устоявшиеся традиции, что и как делать, а ему (ей) до этого дела нет, он (она) всё по-своему норовит сделать...».

Возможно, в этих случаях неправильно оценены личностные качества кандидата. Причём это отнюдь не всегда означает, что кандидат – «плохой человек». Нередко бывают случаи, когда как раз новый сотрудник – грамотный, хороший работник, и его личностные качества – в рамках «хорошей нормы», но тип взаимоотношений, принятый в подразделении, куда он вышел работать, настолько своеобразен, что приспособиться к нему новый сотрудник не может, либо даже считает этот вариант неприемлемым для себя.

Бывают «крайние» варианты, когда очень велико своеобразие личности нового сотрудника, либо, наоборот, крайне своеобразна корпоративная культура, в которой ему предстоит взаимодействовать.

Но наиболее распространенным является вариант, когда и личность работника, и культура компании – вполне нормальны. Однако, вследствие своих особенностей, стереотипов, установок и сформировавшихся традиций, работник и компания друг другу не подходят, и без серьезных изменений с обеих (либо одной) сторон, их сотрудничество продуктивным не будет.

Оценить – насколько конкретный кандидат, с только ему присущими особенностями, сможет вписаться в конкретную организационную культуру – одна из важных задач этапа подбора. Здесь ответственность примерно поровну делят специалист по подбору персонала и руководитель подразделения, принимающий решение о приёме кандидата на работу.

Специалист по подбору персонала, постоянно работая внутри организации, взаимодействуя с руководителями и работниками различных подразделений, наиболее четко и ёмко должен видеть особенности корпоративной культуры своей организации, это его профессиональная область.

Обычно опытный подборщик, проработав некоторое время в компании, «чувствует», подойдет данный кандидат в эту организацию, сработается с конкретным руководителем, либо нет. При этом профессиональный уровень кандидата может быть привлекательным для компании, но это не меняет факта – его знания не удастся использовать без серьезных дополнительных целенаправленных усилий по адаптации сотрудника, тщательно работая как с самим сотрудником, так и с руководителем, и подразделением в целом.

Руководитель подразделения, постоянно видя подразделение «изнутри», лучше всех представляет, какие люди там уже работают, какой стиль взаимоотношений между ними сложился, какие группы выделились. Кроме этого, обычно опытный руководитель достаточно четко представляет, с какими типами подчиненных он предпочитает не работать, равно как и наоборот.

Поэтому оценка личностных качеств кандидата – важная задача для руководителя подразделения. При этом ему совсем необязательно погружаться в психологические дебри, обычно вполне достаточно опираться на собственную интуицию и опыт.

Растущее недовольство со стороны самого нового сотрудника в течение первых двух-трех недель работы.

Даже если не приводит к категоричному уходу в течение первых двух недель работы, то сильно затрудняет взаимодействие, снижает продуктивность работы нового сотрудника.

При попытке выяснить, в чём дело, часто можно услышать фразы типа: «А на собеседованиях мне рассказывали, что...», «Когда меня брали на работу, мне обещали (отдельный кабинет, отдельное рабочее место, более высокую зарплату и т.п.)», «Если бы мне сразу сказали, что (тут так принято общаться, тут такие люди работают, тут такая духота и т.п.), я бы ни за что сюда не пошёл (не пошла)».

Как правило, во всех этих случаях можно говорить либо о дезинформации кандидата на этапе подбора, либо – о его недостаточной информированности.

Это касается как финансовых договоренностей, так и прочих моментов, включая распорядок рабочего дня (режим), особенности оформления сотрудничества, перспективы роста, перспективы обучения, условия труда, ценовую политику фирмы (это важно для работников бытовых подразделений) и многое другое.

Правда, стоит делать иногда поправку на некоторую инфантильность отдельных кандидатов – например, жалобы на отсутствие информации о том, что «тут такие люди работают...» - проявление инфантилизма в чистом виде, поскольку свои отношения взрослый человек выстраивает сам, и его проблемы во взаимодействии с каким-либо типом коллег не являются абсолютными для других людей.

Однако в целом – недостаточная информация, представленная реальному кандидату на этапе подбора, либо – некорректная информация, дезинформация (сознательная или непредумышленная) являются признаками некачественного подбора.

Часто эти моменты свидетельствуют о том, что сам специалист по подбору не владеет полноценной информацией, необходимой для взаимодействия с кандидатами в процессе подбора. Либо это происходит вследствие его собственных недоработок (не считает нужным «вникать в детали», приложить усилия для выяснения недостающей информации), либо – ввиду «информационных традиций» компании – то есть, ему «по статусу не положено» знать реальный уровень фиксированной части зарплаты, на которую берут нового сотрудника, особенности процентных схем, принятых в подразделениях, и т.п..

Еще одна возможная причина – ошибочное понимание ситуации «автором» дезинформации (обычно – отделом персонала в целом, либо – конкретным специалистом по подбору, либо – руководителем подразделения, куда берется сотрудник).

Еще одним вариантом является сознательное дезинформирование кандидатов – например, когда не сообщается о имеющихся задержках заработной платы сотрудникам, о маленькой «белой» части зарплаты, либо – сообщается о значительной превышающей реальную переменную часть, которую кандидат якобы может заработать «на проценте» уже в течение первого полугодия работы.

Все эти моменты выясняются новым сотрудником уже в первые неделю-две работы в организации, и, разумеется, не способствуют его лояльности к новому работодателю.

Может возникнуть вопрос – почему уход новых работников из организации в течение первого месяца работы, а также – возрастание недовольства новых работников в первые недели работы, – рассматривается именно как признак некачественного подбора, а не, предположим, проблемы мотивации, адаптации, особенности корпоративной культуры компании и т.п. Однако, опыт показывает, что в любую, даже очень «проблемную» организацию можно, тем не менее, подобрать новых работников, соответствующих основным установкам, принятым в компании, в целом готовых работать в соответствии с принятыми мотивационными схемами (всегда есть фирмы, где мотивационные схемы еще хуже, и работники оттуда постепенно начинают искать работу, приобретая необходимый опыт). Здесь подбор – лишь вопрос времени и сил. «Приспособляемость» отечественных соискателей к особенностям работодателей пока еще достаточно велика.

Следовательно, если работники уходят уже в течение первых недель знакомства с компанией, то это, в подавляющем большинстве случаев, – издержки подбора.

Уход новых работников из компании, начиная со второго месяца работы и далее, следует относить уже за счет иных факторов (в том числе – за счет указанных выше).

Разумеется, это довольно условное деление, но в данном случае, как показывает практика, оно целесообразно.

Причины «подборной текучки» обычно следующие:

**Стихийный подбор.** Заключается в фактическом переборе кандидатов. То есть, делается ставка на то, что «хорошие» сами приживутся, а «плохие» сами уйдут. В итоге смена нескольких работников на одной должности в течение одного-двух лет рассматривается как вполне нормальное явление.

Отсутствие единых стандартов подбора, принятых в компании.

В этом случае берутся работники «под конкретную вакансию», без оценки того, насколько они в целом соответствуют целям, задачам и культуре организации. В итоге – персонал компании является довольно пёстрой массой, противоречиво реагирующей на одни и те же события, как внутренней жизни компании, так и изменений внешней конъюнктуры.

При таком принципе формирования организации затрудняется возможность для руководства компании выдерживать какой-либо определенный, чёткий курс развития внутри своей отрасли.

**Подбор исключительно «под руководителя»,** без учёта особенностей корпоративной культуры компании.

**Подбор исключительно «в культуру организации»,** без учёта особенностей конкретного руководителя.

Несерьезное отношение к приёму новых сотрудников. Может проявляться на различных уровнях. Пример - профанация подбора руководителем подразделения (возможны различные проявления, от готовности взять почти любого кандидата, до чрезмерно завышенных требований, либо – доминирования «непрофильных» требований – например, особенности внешнего вида приоритетнее профессиональных качеств и т.п.)

Несбалансированный процесс принятия решений по кандидату. Выражается в неотработанности самой схемы принятия решения – например, когда на одну и ту же позицию разных кандидатов смотрят разные руководители, причем иногда – один, а иногда – поэтапно трое.

Сюда же можно отнести чрезмерную длительность принятия решения – принятие итогового решения по кандидату в течение двух и более недель, что нецелесообразно по большинству позиций.

Варианты «руководитель в отпуске» следует рассматривать как проявление организационной неразвитости. Должен существовать механизм делегирования этих функций на период отсутствия лица, обычно принимающего решение по кандидатам (см. раздел «Общие пути коррекции некачественного подбора персонала»).

**Неразработанная система оценки личностных качеств кандидата** и его соответствия принятому стилю взаимодействий в компании/подразделении.

**Завышенная либо заниженная планка подбора** (либо – в целом по организации, либо – в отдельных подразделениях).

То есть, берутся работники, уровень которых в первом случае – выше, чем требуется, во втором случае – существенно ниже, чем нужно. На деятельности подразделения пагубно сказываются оба варианта.

Однако, при заниженной планке подбора возможна дальнейшая коррекция, путем обучения принятого сотрудника. В случае завышенной планки – коррекция на данной позиции невозможна, единственным вариантом является изменение функционала работника, «выросшего» из этой должности уже на момент прихода в организацию.

**Недостаточное информирование реально рассматриваемого кандидата** относительно ключевых моментов жизнедеятельности компании, особенностей её культуры и традиций, а также – относительно особенностей деятельности предполагаемого подразделения и особенностях его профессиональных обязанностей, финансовых и прочих мотивационных схем и т.п.

Обычно наблюдается не одна из причин, а сочетание сразу нескольких, и даже целые комплексы причин.

В целом эти причины свидетельствуют о неразвитости либо несбалансированности реальной стратегии подбора персонала, о непоследовательной тактике подбора.

Разумеется, разработка стратегии и тактики подбора – важная составная часть работы с персоналом в целом, и должна разрабатываться отдельно для конкретной организации, с учетом её особенностей.

Тем не менее, можно выделить общие, вполне универсальные, пути коррекции перечисленных выше проблем.

Общие пути коррекции некачественного подбора персонала:

- Выработка единого стандарта подбора.

Имеется ввиду вычленение ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в компании. Это – не портрет «идеального кандидата вообще», а именно – подходящего для данной конкретной компании, с её реальной (а не декларируемой!) корпоративной культурой.

Например, если в «кодексе» корпоративного поведения официально прописано, что нормой взаимодействия между работниками является уважительное и вежливое общение, а реально в компании принят, тем не менее, грубоватый стиль общения, то подбирать придётся под реальный стиль – интеллигентный работник там просто не выживет, несмотря на официальные декларации.

Единый стандарт подбора позволит постепенно сделать менее «разношерстным» персонал организации, унифицировать корпоративную культуру, сделать процессы внутри компании более управляемыми и прогнозируемыми.

- Доведение стандарта подбора до руководителей.

Воспитание у линейных руководителей ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника. Прекращение тактики «перебора» сотрудников по принципу «кому надо – приживётся, а если нет – так мы новых найдем».

Разработка и внедрение единого механизма принятия решения по кандидатам.

То есть, должно быть чётко решено и отработано на практике, во сколько этапов происходит подбор кандидатов (обычно более трех этапов - нецелесообразно), кто конкретно принимает решения по кандидатам на конкретные позиции, в каких случаях решение принимается единолично, в каких - коллегиально.

Должны быть продуманы варианты действия в ситуациях, когда работника, уполномоченного принимать решение, нет на месте несколько дней. Здесь разумнее назначить достаточно авторитетного «замещающего», чем откладывать принятие решение до возвращения уполномоченного лица.

**Оптимальный процесс принятия решения по кандидатам** (не затянутый и не поспешный).

Ожидания в течение более двух недель по рядовым позициям и позициям среднего уровня нецелесообразны. Все промежуточные решения на всех этапах, принятых в компании, включая службу безопасности, и итоговое решение, должны быть приняты не позже двух недель (причём

это – максимум) с момента первого собеседования кандидата в компании. Если сроки могут быть меньше (без ущерба для качества принятого решения), то это оптимально.

Эти условия диктуются самим кадровым рынком – пока будет «раскачиваться» и «тормозить» громоздкая бюрократическая машина одной компании, заинтересованной в кандидате, он получит другое, не менее, а возможно, даже более интересное предложение от другой компании, более оперативной в принятии кадровых решений.

Это – одно из проявлений кадровой конкуренции компаний, которая сейчас уже достигла довольно высокого уровня. Таким образом, чем более затянут и не отработан процесс принятия решения по кандидатам в Вашей компании, тем больше затраты и потери самой компании.

**Приём на работу грамотного специалиста по подбору персонала.** Его задачи – разработка системы оценки личностных качеств кандидата (в соответствии с единым стандартом подбора и особенностями конкретной вакансии), разработка схемы оценки профессиональных качеств кандидата (с вычленением тех составных частей и сфер, которые может достаточно квалифицированно оценить сам HR-специалист, и тех, для оценки которых нужно обязательное привлечение специалиста отрасли, руководителя соответствующего подразделения). Соответственно, разрабатывается схема взаимодействия HR-специалиста с руководителями различных подразделений.

Важный момент – соблюдение оптимальной «планки» подбора. То есть, принимаемый на работу специалист должен, с одной стороны, быть не ниже искомого профессионального уровня, с другой – не быть «переросшим» настолько, что ему уже неинтересно этим заниматься. Этот момент выверяется по каждому кандидату, неоднозначные случаи обсуждаются с руководителем соответствующего подразделения.

Если организация совсем небольшая, и иметь в штате подборщика, или универсального менеджера по персоналу позволить себе не может, то нужно тщательно продумать, кто возьмет на себя эти функции.

В последнем случае должна быть уверенность, что они будут осуществляться ответственно, настолько профессионально, насколько это возможно для специалиста либо руководителя из другой сферы деятельности, а не по принципу нежелательной, но обязательной «общественной нагрузки».

**Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов.** Максимально корректная, четкая информация должна предоставляться кандидату, в котором реально заинтересована компания, на всех этапах взаимодействия с ним – от специалиста по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение.

Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется, независимо от принятого решения.

Часто – лучше оставить об организации просто хорошее впечатление, чем склонить кандидата к сотрудничеству путем дезинформации, в итоге чего через месяц он опять будет искать работу, активно выплёскивая своё недовольство бывшим работодателем на обширном кадровом рынке. В последнем случае, при периодическом повторении подобных ситуаций, компания медленно, но верно теряет свою репутацию.

**Планирование потребностей в персонале заранее** (этот момент тесно связан со стратегическим планированием вообще). Если новый сотрудник нужен в связи с увольнением прежнего, то, как правило, есть около двух недель для подбора нового специалиста, пока прежний сотрудник «дорабатывает» обязательные две недели. Разумеется, здесь могут быть (и бывают) различные неожиданности, но случаи «аврального» подбора в связи с увольнением старого специалиста должны быть минимальны.

Ситуации такого рода можно смягчить за счёт правильного формирования кадрового резерва и внедрения принципа взаимозаменяемости сотрудников на тех участках работы, где это вообще возможно.

Все потребности в новых сотрудниках, связанные с развитием организации, либо с «вдруг» возникшими планами развития, могут и должны планироваться заранее. В конце концов, грамотная кадровая политика – одно из условий качественного развития организации. Торопливый и поспешный подбор новых сотрудников в связи с развитием новых направлений порой ставит под удар само это развитие.

Естественно, изменения кадровой политики не должны завершаться лишь этапом подбора.

### **Расчет оптимального штата**

Вопрос об оптимальном штате вызывает в настоящее время большой интерес. В особенности, этот интерес велик со стороны высших менеджеров. Эта тема также все чаще и чаще затрагивается в консалтинге. Увеличивается число таких запросов: "Выясните, сколько нам на самом деле нужно человек и почему в компании так много народу".

До настоящего времени часто применялся приспособленческий подход: во время спада проводилось сокращение штата, а в периоды улучшения конъюнктуры - увеличение. Однако в дальнейшем при принятии решения по вопросу штата будет требоваться рационально обоснованный подход. Расчет оптимального штата для ведения предпринимательской деятельности будет представлять собой определение необходимого персонала для данного предприятия.

В качестве традиционных методов контроля штата или учета его оптимального состава хорошо известны анализ служебных обязанностей и изучение служебных обязанностей. Однако я хотел бы посвятить мой рассказ вопросу подсчета оптимального штата с помощью индексных показателей. Эти показатели также были испробованы на нескольких предприятиях, в результате чего мы сделали вывод о том, что как с теоретической, так и с практической точки зрения высокой оценки заслуживает подсчет оптимального штата через добавленную стоимость. Рассматривая вопрос об оптимальном штате, необходимо поставить по меньшей мере следующие задачи.

Повышение производительности. На первом месте среди задач стоит повышение почасовой производительности труда, т.е. эффективности работы в расчете на одного работника в час. Хотя производительность труда производственных секторов находится на достаточном уровне, уже давно идут разговоры о том, что производительность труда непромышленных секторов оставляет желать много лучшего. Требуется пересмотреть рабочий процесс и избавиться от ненужных управленческих звеньев, отчетов и заседаний. Необходимо также установить для каждого работника более четкие и эффективные плановые показатели.

*Два метода расчета оптимального штата.*

Существуют два метода расчета для определения оптимального штата. Первый называется "формулой сложения штата секторов (подразделений)".

Этот метод заключается в следующем. Проводится анализ служебных функций по отдельным профессиям и в соответствии с типом и объемом работы определяется, какой штат необходим для ее выполнения. Такой метод составления плана по персоналу путем анализа служебных функций и сложения необходимого штата секторов широко применялся до настоящего времени для определения того, насколько оптимальна текущая численность работников на местах. Другими словами, этот метод заключается в том, что оптимальный штат высчитывается путем деления совокупного объема работ на стандартный объем работ для одного работника. Формула расчета приводится ниже.

$$\text{Формула сложения штата} = \frac{\text{Совокупный объем работ}}{\text{Стандартный объем работ на одного работника}}$$

Однако в настоящее время эта формула не является преобладающей, так как она неизбежно игнорирует вопрос рентабельности - люди назначаются на выполнение даже того объема работ, который не ведет к получению дохода.

По этой причине в настоящее время используется, главным образом, второй метод - "формула рентабельности". Расчет по этой формуле основывается на способности компании выплачивать расходы на оплату труда. Формула заключается в том, что допустимые расходы на оплату труда, которые определяются путем произведения добавленной стоимости на коэффициент оплаты труда, делятся на расходы на оплату труда одного работника. Формула расчета приводится ниже.

$$\text{Формула рентабельности} = \frac{\text{Добавленная стоимость} \times \text{коэффициент оплаты труда}}{\text{Расходы на оплату труда одного работника}}$$

Другими словами, этот подход основывается на том, что оптимальный штат определяется производимой добавленной стоимостью.

*Расчет оптимального штата по формуле рентабельности.* Попробуем рассчитать по формуле рентабельности оптимальный штат для конкретной компании на основе ее хозяйственных показателей за данный период и прогноза на будущий период.

Выручка от реализации: 12,8 млрд. иен (прогноз 13,4 млрд. иен) Коэффициент добавленной стоимости: 28% (должен быть 30%) Коэффициент оплаты труда: 60% (должен быть 50%) Расходы на оплату труда одного работника: 6,8 млн. иен (прогноз 7,0 млн. иен) Штат в настоящее время: 316 человек (оптимальный штат - ? человек) \* В скобках прогноз на будущий период.

Расходы на оплату труда распределяются из добавленной стоимости. Если прогнозируемую выручку от реализации (13,4 млрд. иен) умножить на коэффициент добавленной стоимости (30%), то мы получим объем добавленной стоимости - 4,0 млрд. иен. Естественно, на расходы на оплату труда идет не целиком добавленная стоимость, а лишь ее часть, и эта доля называется коэффициентом оплаты труда. Этот коэффициент мы хотели бы сделать равным 50%. В этом случае допустимые расходы на оплату труда составят 2,0 млрд. иен. Далее рассчитаем оптимальный штат. Прогнозируется, что расходы на оплату труда одного работника составят 7,0 млн. иен. Тогда разделив 2,0 млрд. иен допустимых расходов на оплату труда на 7,0 млн. иен расходов на оплату труда одного работника, мы получим, что оптимальный штат составляет 285 человек.

Как теперь определить этот штат по отдельным секторам? Мы хотели бы и в этом случае также пользоваться, в принципе, формулой рентабельности. Тогда этот штат будет зависеть от трех параметров.

Как рассчитать добавленную стоимость по каждому сектору? Во-первых, существует производственный сектор, для которого мы хотели бы применить основную формулу. Примем за добавленную стоимость производственного сектора постоянные издержки производственного сектора и текущую прибыль. Далее идет сектор сбыта, однако перед этим мы хотели бы рассчитать добавленную стоимость административного сектора. За добавленную стоимость административного сектора примем текущую прибыль. Вернемся теперь к сектору сбыта. Его добавленную стоимость получим путем вычитания из добавленной стоимости компании в целом (она складывается из постоянных издержек всей компании и текущей прибыли) добавленной стоимости производственного сектора и добавленной стоимости административного сектора.

Что касается коэффициента оплаты труда, то теоретически было бы правильным рассчитывать его по каждому сектору отдельно. Однако здесь мы хотели бы использовать данные по компании в целом. Аналогично мы поступим и со значением расходов на оплату труда одного работника. Это объясняется тем, что, если мы будем использовать данные отдельно по каждому сектору, мы, в конечном итоге, получим в ответе ту численность персонала, которая существует на сегодняшний день.

1. Численность персонала

285 человек

2. Добавленная стоимость по секторам

1) Производственный сектор

Постоянные издержки производственного сектора + текущая прибыль 2,0 млрд. иен + 0,5 млрд. иен = 2,5 млрд. иен

2) Сектор сбыта

Добавленная стоимость компании в целом - добавленная стоимость производственного сектора - добавленная стоимость административного сектора 4,0 млрд. иен - 2,5 млрд. иен - 0,5 млрд. иен = 1,0 млрд. иен

3) Административный сектор

Текущая прибыль 0,5 млрд. иен

3. Оптимальный штат по каждому сектору

- 1). Производственный сектор  
2,5 млрд. иен x 0,50-7,0 млн. иен = 178 человек
- 2). Сектор сбыта  
1,0 млрд. иен x 0,50 - 7,0 млн. иен = 71 человек
- 3). Административный сектор  
0,5 млрд. иен x 0,50 - 7,0 млн. иен = 36 человек

В основе расчета оптимального штата лежат расходы на оплату труда. Расходы на оплату труда относятся к постоянным издержкам, поэтому рассматривать штат здесь также логично через добавленную стоимость. Другими словами, оптимальный штат определяется производимой в данном месте добавленной стоимостью. Это означает, что увеличение штата без соответствующего прироста добавленной стоимости ведет к финансово-хозяйственному дисбалансу.

Оптимальный штат рассчитывается через три параметра, поэтому, если исчисленного штата оказывается недостаточно, необходимо нанимать людей на низкую зарплату. В соответствии с этим подходом, в те сектора, где производится больше добавленной стоимости, направляются работники с высокой зарплатой, а в сектора с низкой произведенной добавленной стоимостью - с низкой зарплатой.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите причины «подборной текучки».
2. Сформулируйте качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов.
3. Как рассчитать оптимальный штат?

## Глава 2.4. Штатное расписание

*Расчет затрат на управление и численности персонала.* Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников. В составе штатной структуры разрабатываются следующие документы:

- фонд заработной платы;
- расчет численности персонала;
- штатное расписание предприятия.

Исходными данными для формирования штатной структуры являются:

- плановые объемы производства (работ и услуг);
- нормативы численности и заработной платы;
- схема организационной структуры управления;
- типовые (фактические) штатные расписания.

Расчет фонда заработной платы позволяет обосновать расходы по заработной плате как в абсолютной величине, так и в виде удельного веса заработной платы в стоимости продукции. Расчет фонда заработной платы производится по формуле:

$$\text{Фзп} = N_{\text{зп}} \times O_0 / 100 \text{ млн.р.}$$

где:

Фзп — фонд заработной платы работников, млн. руб.;

$N_{\text{зп}}$  — норматив фонда з/п,

$O_0$  — плановый объем выпуска продукции, млн.р.

Расчет численности персонала производится для определения общей численности работников предприятия по отраслевым нормативам численности работников на 1 млн. руб. продукции и в зависимости от ее объема выпуска:

$$L_{\text{п}} = N_{\text{п}} \times O_{\text{п}}$$

Где:

$L_{\text{п}}$  - общая численность работников предприятия, чел.;  $N_{\text{п}}$  - норматив численности работников на 1 млн. руб. продукции, чел./млн. руб.  $O_{\text{п}}$  — объем выпуска продукции (выручка), млн. руб.

Нормативы численности персонала определяются методом корреляционно-регрессионного анализа путем сопоставления фактических данных о выручке предприятий и средне-списочной численности работников одной отрасли народного хозяйства. Такие нормативы были выведены в 70-80-х гг. и широко применялись в народном хозяйстве СССР.

Численность управленческого персонала ( $L_{уп}$ ) рассчитывается по формуле, аналогичной вышеприведенной формуле общей численности персонала:

$$L_{уп} = N_{пх} \times O_{пх}$$

Где:

$N_{пх}$  - численность управленческого персонала на 1 млн. руб. продукции.

Расчетные значения численности и фонда заработной платы предприятия необходимо разделить между аппаратом управления и производственными подразделениями с помощью коэффициента централизации ( $K_{ц}$ ). Коэффициенты централизации выводятся по группе однородных предприятий и зависят от числа производственных подразделений, уровня кооперирования, специализации производства и соотношения численности рабочих и служащих. Приведем формулы расчета:

$$L_{уп} = K_{ц} \times L_{п}$$

$$\Phi_{уп} = K_{ц} \times \Phi_{зп}$$

Численность значения ( $K_{ц}$ ) находится в диапазоне от 0,1 до 1,0 в зависимости от типа предприятия. Пример расчета для строительного предприятия: фонд заработной платы  $\Phi_{зп} = 540$  млн. руб.: коэффициент централизации  $K_{ц} = 0,3$ . Тогда фонд заработной платы управленческого персонала составит:

$$\Phi_{уп} = 0,3 \times 540 = 162 \text{ млн. руб./год}$$

*Составление штатного расписания.* Штатное расписание предприятия определяет состав структурных подразделений, перечень должностей работников, месячные должностные оклады и персональные надбавки, а также общую численность и фонд заработной платы по аппарату управления предприятия (табл. 2.2.18). Исходными данными для составления штатного расписания являются:

- фонд заработной платы управленческого персонала, рассчитанный по нормативам на 1 млн. руб. продукции;
- численность управленческого персонала предприятия; штатное расписание предприятия за предыдущий год;
- гарантированные должностные оклады и персональные надбавки работников по контрактам.

Право утверждения штатного расписания предоставлено руководителю предприятия. Целесообразно в проектируемое штатное расписание закладывать совмещение профессий работников с выплатой вознаграждений (персональных надбавок) в размере от 50 до 100% от гарантированного размера заработной платы по совмещаемой должности. Это всегда дает экономию затрат на содержание рабочих мест.

Штатное расписание в условиях инфляции и текучести кадров целесообразно корректировать ежеквартально. В целях сохранения коммерческой тайны размера заработной платы штатное расписание составляется в двух экземплярах для директора и главного бухгалтера. Во все остальные подразделения доводятся только части штатного расписания, а в отделы кадров - информация по вакантным должностям. В условиях инфляции существуют два простых способа индексации заработной платы сотрудников:

- путем установления заработной платы и персональных надбавок в долларах с расчетом рублевого эквивалента ежемесячно по среднему курсу ММВБ или ЦБ РФ;
- путем привязки персональных надбавок к минимальной оплате труда работников бюджетной сферы с помощью коэффициентов по различным должностям.

**Таблица 2.1. - Штатное расписание предприятия**

	Наименование подразделений и должностей	Число штатных единиц	Месячный должностной оклад, тыс. руб.	Персональная надбавка, тыс. руб.	Итого зарплата, тыс. руб.	Номер и дата приказа
<b>1. Руководство предприятия</b>						
01	Директор предприятия	1	2000	—	2000	№ 1 от 03.01.97
02	Заместитель директора по производству	1	1700	200	1900	№1 от 03.01.97
03	Заместитель директора по коммерции	1	1600	100	1700	№ 1 от 03.01.97
	Итого	3	5300	300	5600	
<b>2. Специалисты при руководстве</b>						
04	Секретарь-референт	1	1000	200	1200	№2от 03.01.97
05	Юрисконсульт-кадровик	1	1000	200	1200	№2от 03.01.97
	Итого	2	2000	400	2400	
<b>3. Производственно-технический отдел</b>						
06	Начальник отдела	1	1000	400	1400	№3от 03.01.97
7	Экономист по планированию	1	600	200	800	№3от 03.01.97
08	Программист-оператор	1	600	—	600	№3от 03.01.97
09	Инженер-диспетчер	1	500	—	500	№3от 03.01.97
110	Инженер по новой технике и качеству	1	600	100	700	№3от 03.01.97
	Итого	5	3300	700	4000	-
	Всего по предприятию	40	24000	4000	32000	-
	В расчете на 1 работника	1	700	^00	800	—

Вопросы для самопроверки:

1. Как произвести расчет затрат на управление и численности персонала?
2. Как происходит составление штатного расписания?
3. Как целесообразно корректировать штатное расписание в условиях инфляции и текучести кадров?

## Глава 2.5. Описанию модели рабочего места – фактор подбора кадров

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В 1989 г. нами предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленческого персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация - определяются путем психологического тестирования работника.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Основные этапы решения проблемы подбора персонала исходя из моделей рабочих мест

1. Разработка концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов.

2. Разработка типовых моделей рабочих мест по должностям персонала.

3. Методика комплексной оценки персонала на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов.

4. Технология работы с неработающим или высвобождаемым персоналом в центрах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на вакантные должности.

5. Технология работы с персоналом на предприятиях и в организациях (аттестация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготовка кадров).

Была разработаны модели рабочих мест для управленческого персонала предприятий малого бизнеса (рис. 2.8.).

Элементы и характеристики рабочего места					
1. Кадровые данные		Трудовая книжка	Листок по учету кадров	Автобиография	Характеристика
2. Опыт работника		Жизненный	Производственный	Общественный	Государственный
3. Профессиональные знания		Управление	Экономика	Экология	Педагогика
4. Профессиональные умения		Кадры	Информация	Техника	Технология
5. Личностные качества		Моральные	Деловые		
6. Психология личности		Тип личности	Мотивация	Темперамент	Уровень интеллекта
7. Здоровье и работоспособность		Здоров	Практически здоров	Болен	
8. Уровень квалификации		Профессиональное образование	Повышение квалификации	Послеузовское образование	
9. Служебная карьера		"Трамплин"	"Лестница"	"Змея"	
10. Хобби. (увлечения)		Спорт	Искусство	Театр и кино	Охота
11. Вредные привычки и недостатки		Алкоголь	Курение	Наркомания	Физические недостатки
12. Организация труда		Помещение	Транспорт	Технические средства	Подчиненные
13. Оплата труда		Зарплата	Премии	Вознаграждение	Дивиденды
14. Социальные блага		Квартира	Путевки	Фирменная одежда	Кредит, ссуда
15. Социальные гарантии		Страховка	Пособия	Стипендия	Пенсия

Рис. 2.8. - Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятий малого бизнеса

*Должностные инструкции является описанием рабочего места.* Существуют общие подходы к разработке должностной инструкции, ибо главной целью должностной инструкции является описание того, что от работника требует и хочет получить организация. Производная цель - четко отличить хороших от плохих работников на основе критериев эффективности труда и специального формата построения должностных инструкций. Ниже приведена структура этого формата в виде внутрифирменного документа "Порядок разработки должностной инструкции".

**Порядок разработки должностной инструкции** . Должностная инструкция . - документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника. Разрабатываются должностные инструкции руководителями подразделений на своих непосредственных подчиненных. Утверждает должностные инструкции первый руководитель организации на должности на-

ходящиеся непосредственно в его компетенции. На остальные должности инструкции утверждаются соответствующими заместителями по функции. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в отделе кадров, второй у руководителя подразделения, третий у работника. Разрабатывать должностные инструкции необходимо в соответствии с положением о подразделении. Качественно подготовленный комплект должностных инструкций перекрывает все функции подразделения и равномерно распределяет нагрузку между работниками с учетом уровня их квалификации. Каждая должностная инструкция должна давать ясное представление о том, чем данная работа отличается от всех других работ. Ответственность за полноту наполнения организации должностными инструкциями лежит на начальнике отдела кадров. Исходной точкой обновления должностных инструкций является стратегический план фирмы и/или его корректировки. Качественно подготовленная должностная инструкция содержит информацию, которая необходима в процессе управления персоналом.

Во-первых, должностная инструкция - это руководство к действию для самого работника: она дает знание того, каких действий от него ожидают и по каким критериям будут оценивать результаты труда, представляет ориентиры для повышения уровня квалификации работника в рамках данной должности; участие в обсуждении должностной инструкции представляет возможность работнику влиять на условия, организацию, критерии оценки его труда.

Во-вторых, должностная инструкция - основа для проведения оценки результатов трудовой деятельности работника, принятия решения о его дальнейшем внутреннем движении и переподготовке (повышении, перемещении, увольнении, зачислении в резерв руководящих кадров, направлении на дополнительное обучение и т.п.).

В-третьих, должностная инструкция содержит информацию для проведения обоснованного отбора работников при найме, оценке уровня соответствия кандидатов на вакантные должности.

В-четвертых, должностные инструкции используются при ранжировании работ/должностей и последующей разработке внутрифирменных систем оплаты труда.

В-пятых, анализ должностных инструкций (обязанностей, полномочий и т.п.) - один из источников информации для совершенствования организационной структуры, планирования мероприятий по повышению производительности труда.

Основные требования к составлению должностных инструкций. Должностная инструкция разрабатывается на основе положения о работе подразделения. Обязанности работников должны вытекать из основных задач, решаемых подразделением. Должностная инструкция должна содержать совокупность всех основных выполняемых работником функций.

Должностная инструкция должна быть написана простым, понятным языком. Все пункты должны быть максимально конкретными.

Должностная инструкция должна иметь гриф утверждения, дату, подпись работника об ознакомлении.

Должностная инструкция должна содержать информацию по следующим вопросам:

- название должности;
- наименование структурного подразделения;
- цель должности(зачем она существует);
- подотчетность, место должности в рамках организационной структуры фирмы (кем руководит, кому подчиняется);
- перечень должностных обязанностей сгруппированных по функциональным блокам;
- критерии эффективности труда (количественные и /или качественные).

Несколько дополнительных комментариев по написанию указанных выше разделов:

а) цель должности должна быть по возможности сформулирована одним предложением и в своем подтексте должна содержать ответ на вопрос "за что работнику платится заработная плата",

б) стандарта на количество функциональных блоков и количество должностных обязанностей внутри каждого функционального блока не существует, однако из практики должностная инструкция считается содержательно наполненной, если выдерживается рамка из 6-7 функциональных блоков, внутри каждого из которых приведены 6-7 должностных обязанностей,

в) должности по которым можно разрабатывать критерии эффективности труда работников можно разделить на три категории: доходоприносящие, затратноприносящие(или обслуживающие)и гибридные. Критерии эффективности труда для доходоприносящих должностей вытекают из показателей работы подразделений. Это фактически плановые показатели по доходам, прибыли, снижению затрат подразделения разложенные по конкретным работникам. Критерии эффективности труда работников по затратноприносящим должностям это фактически показатели выполнения мероприятий стратегического плана по срокам, детализированные до уровней планов действий конкретных исполнителей или показатели качества обслуживания клиентов или работников других функциональных отделов. Последняя группа показателей связана с внедрением в организации системы тотального клиентского обслуживания, когда каждый работник считает своим клиентом не только внешнего клиента, но и коллегу из рядом сидящего отдела. Именно этот работник ежемесячно оценивает работу своего коллеги, а достижение соответствующего уровня оценки закладывается в критерии эффективности труда работника. Мы рассмотрим указанную выше систему в других статьях нашего журнала. Гибридные должности объединяют критерии указанных выше двух групп.

В заключение приведем примеры двух должностных инструкций. Работники одной из приводимых в качестве примера организации пошли несколько дальше в стандартизации внешнего вида должностных инструкций. Они смогли внедрить при их написании своеобразный фирменный стиль. В нашем понимании это действительно образец достойный подражания.

"УТВЕРЖДАЮ"

Президент УБРИР

Чевтаев И.А.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 1998г.

## Должностная инструкция

### ЗАМЕСТИТЕЛЯ НАЧАЛЬНИКА КРЕДИТНОГО ОТДЕЛА

#### 1. Цель

1.1 Организация работы по предоставлению кредитов юридическим лицам.

#### 2. Подотчетность

2.1 Заместитель начальника кредитного отдела подчиняется начальнику кредитного отдела.

2.2 Заместителю начальника кредитного отдела подчиняются экономисты кредитного отдела.

#### 3. Должностные обязанности

3.1.В части организации работы по предоставлению кредитов юридическим лицам:

3.1.1. проводить анализ кредитных историй заемщиков;

3.1.2. готовить заключения о целесообразности предоставления кредитов;

3.1.3. проверять правильность, точность и полноту составления документов, необходимых для выдачи кредита;

3.1.4. распределять работу по ведению клиентов банка - ссудозаемщиков между экономистами отдела.

3.2. В части осуществления контроля за действием кредитного договора:

3.2.1. контролировать правильность начисления сумм процентов и своевременность их погашения;

3.2.2. осуществлять контроль за изменением финансово-хозяйственного положения заемщиков;

3.2.3. обеспечивать своевременность возврата ссуд.

3.3. В части составления отчетности кредитного отдела:

3.3.1. составлять отчетность по формам, изложенным в Инструкции N17 ЦБ РФ;

3.3.2. составлять отчетность по Инструкции N 1 ЦБ РФ по формам, утвержденным внутренним распоряжением в Банке;

3.3.3. составлять внутрибанковскую отчетность к балансовой комиссии по формам, утвержденным Президентом банка.

#### **4. Полномочия**

Заместитель начальника кредитного отдела имеет право:

4.1. Принимать самостоятельное решение согласно листа полномочий, утвержденных начальником кредитного отдела.

4.2. Ставить подпись исполнителя на документах согласно утвержденному перечню и контрольную подпись в периоды отсутствия начальника кредитного отдела.

4.3. Давать устные и письменные распоряжения по организации производственного процесса экономисту кредитного отдела.

#### **5. Ответственность**

Заместитель начальника кредитного отдела несет ответственность за:

5.1. Соответствие процедуры кредитования в банке нормам ГК РФ, банковского и валютного Законодательства.

5.2. Своевременность поступления доходов по кредитным операциям.

5.3. Своевременность выявления ухудшения финансового положения заемщиков, повышающего риск невозврата кредита.

5.4. Достоверность и своевременность составления отчетности кредитного отдела.

#### **6. Критерии эффективности**

6.1. Выполнение показателей работы заместителя начальника кредитного отдела.

6.2. Отсутствие обоснованных жалоб.

Начальник кредитного отдела \_\_\_\_\_

Ознакомлен \_\_\_\_\_

## **БАНК "СЕВЕРНАЯ КАЗНА"**

" Утверждаю"

Председатель Правления

П.Ф. Чернавин

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 1998г.

г. Екатеринбург

### **Должностная инструкция**

#### **1. Общие положения.**

1.1. Должность: Начальник отдела учета, отчетности и оформления финансовых операций.

1.2. Подразделение: Отдел учета, отчетности и оформления финансовых операций.

1.3. Цель должности: Организация и контроль ведения бухгалтерского (в т.ч. депозитарного) учета, составления отчетности и оформления арбитражных операций, операций с ценными бумагами, операций привлечения и размещения ресурсов на рынке МБК, операций доверительного управления имуществом для соблюдения установленных в п.3 настоящей инструкции критериев эффективности труда.

1.4. Подчинен: Заместителю главного бухгалтера банка, отвечающему за финансовые операции.

1.5.Руководит:

-Ведущими экономистами отдела (\_\_\_\_ чел.)

-Экономистами 1 категории (\_\_\_\_ чел.)

-Экономистами 2 категории (\_\_\_\_ чел.)

#### **2.Методологические функции.**

2.1.1 .Участвует в определении порядка ведения бухгалтерского учета и в разработке внутренних нормативных документов по операциям указанным в п. 1.3 настоящей инструкции.

2.1.2 Проводит текущий мониторинг действующего порядка ведения бухгалтерского учета предписанного Центральным банком РФ и, при необходимости, вносит предложения Заместителю главного бухгалтера о необходимости соответствующих изменений в Учетной политике банка.

2.1.3 Участвует в подготовке запросов в ЦБ РФ по вопросам, требующим разъяснения.

2.1.4 Организует и участвует в постановке задач по автоматизации бухгалтерского учета, оформления операций и составления отчетности по операциям указанным в п. 1.3. настоящей инструкции.

2.1.5 Участвует совместно со специалистами Финансового управления в проработке финансовых схем в части бухгалтерского учета и оформления операций, контролирует их исполнение.

2.1.6 Подает предложения руководителю о изменении (модернизации) порядка проведения и оформления операций отдела и их перспективному развитию.

## **2.2. Контролирующие функции.**

2.2.1. Проверяет правильность направляемой в ЦБ РФ, отчетности, по операциям, указанным в п. 1.3. настоящей инструкции при отсутствии Заместителя Главного бухгалтера.

2.2.2. Осуществляет оперативный контроль выполняемых платежей по операциям Финансового Управления, подписывает контрольной подписью платежные поручения.

2.2.3. Осуществляет последующий контроль документов дня отдела учета, отчетности и оформления финансовых операций при отсутствии специалистов, отвечающих за данные вопросы.

## **2.3 Административные функции и кадровая работа:**

2.3.1. Организует процесс повышения квалификации сотрудников подведомственного подразделения.

2.3.2. Участвует в решении (урегулировании) спорных вопросов текущего операционного процесса со смежными подразделениями банка.

2.3.3. Разрабатывает и поддерживает должностные инструкции и спецификации личности на сотрудников подведомственных подразделений в актуальном состоянии.

2.3.4. Вносит предложения по назначению и увольнению сотрудников подведомственного подразделения.

2.3.5. Осуществляет контроль за исполнением поставленных в стратегическом плане задач, относящихся к подведомственному подразделению по срокам, объемам и качеству.

2.3.6. Осуществляет контроль производственной дисциплины сотрудников подведомственного подразделения.

2.3.7. Участвует в организации мотивации труда сотрудников подведомственного подразделения, в т.ч. вносит предложения по премированию и депремированию. Участвует в формировании «кадрового резерва» подведомственного подразделения. Участвует совместно с Начальником отдела кадров и Заместителем Главного бухгалтера в процедуре отбора, найма и аттестации персонала по подчиненным подразделениям.

#### **2.4. Бюджетирование:**

Составляет проект бюджета отдела и представляет на рассмотрение руководителя.

Контролирует выполнение бюджета и подает предложения по его корректировке.

Отчитывается перед руководителем по результатам выполнения бюджета.

Предоставляет бухгалтерии плановые показатели по счетам формирующим финансовый результат банка.

#### **2.5. Другие функции:**

Выполняет отдельные задания по поручению Заместителя Главного бухгалтера, отвечающего за финансовые операции.

### **3. Критерии эффективности труда:**

3.1. Выполнение подведомственным подразделением закрепленных мероприятий стратегического плана по срокам объемам и качеству.

3.2. Отсутствие замечаний и штрафных санкций контролирующих органов по операциям указанным в п. 1.3. настоящей инструкции.

3.3. Выполнение плановых текущих показателей подведомственным подразделением по срокам объемам и качеству.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Опишите модель рабочего места.
2. Сформулируйте порядок разработки должностной инструкции.

## Глава 2.6. Процесс найма персонала

### 2.6.1. Схема найма персонала

Наем персонала является заключительной фазой поиска и отбора персонала. В процессе найма происходит окончательное выяснение предстоящих отношений между работодателем и наемным работником. Оно предполагает строгое соблюдение законов РФ, постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений. Кроме того, следует учитывать, что в условиях рынка функционируют предприятия и организации различной формы собственности и что статус работника в них может быть различным. Он может быть акционером общества и одновременно здесь же работать, т.е. быть или работающим собственником, или наемным работником. Работник как собственник имеет как минимум три основных права:

- на участие в управлении делами общества (в соответствии с видом и количеством имеющихся у него акций);
- на дивиденды;
- на ликвидационную квоту.

Как наемный работник он подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка, выполняет возложенные на него служебные обязанности в соответствии с установленными требованиями.

Наем персонала оформляется, которая предусматривает три разновидности трудового договора (контракта):

- трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;
- срочный трудовой договор (контракт), заключающийся на определенный срок и становящийся все более распространенным в условиях складывающегося рынка;
- трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.

Каждое предприятие (фирма) для установления собственного трудового режима, четкой регламентации взаимоотношений между работником и работодателем, улучшения своего имиджа и возрастания своей привлекательности на рынке труда разрабатывает правила внутреннего трудового распорядка со следующими разделами:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения работников; права и обязанности работодателя и работников; рабочее время и время отдыха; поощрения за успехи в работе;
- дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины; ответственность работодателя и работников и т.д.

Отдельно в правилах можно выделить в силу актуальности для ряда предприятий разделы о конфиденциальности и авторстве на созданные в процессе труда изобретения. Здесь же можно определить порядок хранения ценной информации, изобретений работника и сдачи их работодателю, а также санкции за несоблюдение правил.

Заключительным этапом оформления отношений является подписание трудового договора (контракта) и издание приказа (распоряжения) для лиц, подписавших трудовой договор (контракт).

Трудовой договор (контракт) должен обязательно содержать:

- продолжительность деятельности;
- обязанности, вытекающие из трудовых отношений;
- испытательный срок;
- права и ответственность;
- систему оплаты труда и социальные гарантии;
- возмещение расходов на командировки;
- прием подарков, сувениров;
- критерии оценки труда;
- использование результатов деятельности и изобретений работника;
- тарифные соглашения и основные положения внутреннего трудового распорядка;
- обеспечение спецодеждой;

- дополнительные услуги.

Бывает, что работодателю требуется работник на какое-то определенное время (официанты в кафе на летний сезон) либо для выполнения конкретной работы (web-дизайнер для оформления собственного сайта компании). Или, к примеру, для консультаций по работе с персоналом. Если для таких работ привлекается организация, то отношения, безусловно, оформляются гражданско-правовым договором. Если же в качестве исполнителя выступает физическое лицо, то варианты оформления отношений с ним могут быть разными: трудовой либо гражданско-правовой договор. Все зависит от ситуации.

**Трудовой договор** с физическим лицом необходимо заключать, когда именно его принимают на работу и работник будет нести возложенные на него обязанности лично, с подчинением правилам внутреннего трудового распорядка организации. Выполнять свою работу он будет у работодателя, если это, конечно, не трудовой договор с надомником. Работодатель при этом будет обязан обеспечить ему надлежащие условия труда и предоставить все необходимое для выполнения возложенных на него функций. Кроме того, работодатель должен будет выплачивать работнику заработную плату не реже чем каждые полмесяца и в размере не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

С сотрудником может быть заключен не только бессрочный, но и срочный трудовой договор. Основное преимущество срочного трудового договора для работодателя состоит в том, что по истечении предусмотренного им срока или завершении работы, на время выполнения которой он был заключен, он расторгается. Основанием для заключения срочного трудового договора могут быть: выполнение временных (до двух месяцев) либо сезонных работ, проведение работ, выходящих за рамки обычной деятельности организации, и др.

В отличие от трудовых договоров **гражданско-правовые договоры** заключаются в случаях, когда гражданин будет выполнять для организации какие-то работы (оказывать определенные услуги). Причем такой договор никак не регламентирует поведение лица, с которым он заключен. То есть это лицо может работать в удобное для него время, обычно не на территории организации, самостоятельно обеспечивая для себя необходимые условия труда. Оплачиваться же его труд будет не ежемесячной заработной платой, как в случае заключения трудового договора, а, как правило, единовременной заранее оговоренной суммой по окончании выполнения работы (оказания услуги).

Заключение с физическим лицом гражданско-правового договора, безусловно, более выгодно для работодателя, чем прием его на работу. Принимая работника по трудовому договору, работодатель будет обязан соблюдать в отношении него трудовое законодательство, предоставлять ему определенные гарантии и льготы (оплата отпуска, больничных и т. п.). Гражданско-правовой договор не предусматривает никакой регламентации поведения лица, с которым он заключен. В связи с этим работодатели зачастую вместо того, чтобы заключить с работником трудовой договор, заключают договоры гражданско-правового характера, не учитывая того, что эти две категории договоров существенно отличаются друг от друга.

Однако здесь есть свои опасности. Так, если гражданин постоянно будет оказывать различным организациям за вознаграждение какие-либо услуги, подобную деятельность могут признать предпринимательством, причем незаконным. Последствием может быть привлечение к ответственности, в том числе уголовной (ст. 14.1 КоАП РФ, ст. 171 УК РФ).

Если же работнику будет грозить привлечение к ответственности, то скорее всего он одновременно обратится в суд, для того чтобы признать заключенный с ним договор трудовым. Тем более что трудовое законодательство предоставляет ему подобную возможность. Суд же при рассмотрении вопроса о том, какой договор все-таки был заключен с работником, обратит внимание прежде всего не на его название (договор подряда, оказания услуг и т. п.), а на то, какие отношения фактически регулируются этим договором: трудовые или гражданско-правовые. В случае признания отношений между сторонами трудовыми суд вынесет решение применять к таким отношениям нормы трудового права. А это означает, что работодатель должен будет компенсировать работнику недополученные доходы (за период нетрудоспособности, отпуска и т. д.) и возместить все неуплаченные за работника взносы в Фонд социального страхования РФ.

Обязательно готовится приказ о приеме на работу.

Унифицированная форма  
№ Т-1

Утверждена постановлением  
Госкомстата  
России от 06.04.01 № 26

Форма по  
ОКУД  
по ОК-  
ПО

Код
0301001

\_\_\_\_\_

наименование организации

Номер документа	Дата

**ПРИКАЗ**  
(распоряжение)  
о приеме работника на работу

Принять на работу

	Дата
с	
по	

Табельный номер

\_\_\_\_\_

фамилия, имя, отчество

В

\_\_\_\_\_

наименование структурного подразделения

\_\_\_\_\_

наименование профессии (должности), разряд, класс (категория) квалификации

\_\_\_\_\_

условия приема на работу, характер работы

с окладом (тарифной ставкой) \_\_\_\_\_ руб \_\_\_\_\_ коп

надбавкой \_\_\_\_\_ руб \_\_\_\_\_ коп

с испытательным сроком \_\_\_\_\_

месяцев

**Основание:**

трудовой договор (кон- “ ” \_\_\_\_\_ 2 года № \_\_\_\_\_

тракт) от \_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_

Руководитель органи-  
зации \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

долж-                      подпись                      расшифровка подписи  
ность

С приказом (распоряжением) оз-                      “                      ”                      2                      года  
накомлен                      \_\_\_\_\_                      0

\_\_\_\_\_

подпись работни-  
ка

Вопросы для самопроверки:

1. Какими разновидностями трудового договора (контракта) оформляется наем персонала?
2. Перечислите элементы структуры правил внутреннего трудового распорядка.
3. Перечислите элементы структуры трудового договора (контракта).

### **2.6.2. Трудовые книжки: новые правила**

С 1 января 2004 года все предприятия и организации нашей страны, включая образовательные учреждения, должны перейти на новую форму трудовой книжки. Об этом гласит Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках» (наряду с «Правилами ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей»). Данный нормативный правовой документ содержит образец новой формы трудовой книжки и вкладыша к ней, а также весьма объемные (более 10 страниц) правила ведения, хранения и учета трудовых книжек на предприятии. Поскольку новые правила устанавливают значительно более строгий механизм обеспечения работодателей новыми трудовыми книжками и учета их движения в организации, чем бывал ранее, то их введение в определенной степени осложнит жизнь работодателей (а точнее, их кадровых служб). Так что же изменилось в этой сфере для работодателя и для работника?

Следует сразу оговориться, что для специалистов, уже работающих по трудовому договору и имеющих трудовую книжку, никаких перемен новые правила не несут, так как согласно пункту 2 указанного Постановления имеющиеся у работников трудовые книжки ранее установленного образца действительны и обмену на новые не подлежат. Новые правила будут распространяться на тех, кто приступит к работе в новом году: им выдадут трудовые книжки нового образца с гербом Российской Федерации на обложке, а все записи в трудовой книжке будут делать с указанием на статьи Трудового кодекса, а не старого Кодекса законов о труде.

Необходимость в принятии данного документа назревала давно. С начала 90-х годов в любом подземном переходе можно было купить чистый бланк трудовой книжки, а следовательно, создать себе любую трудовую биографию и какой угодно трудовой стаж. Новые правила позволят установить более жесткий контроль за изготовлением трудовых книжек и обеспечением ими работодателей. Ответственность за соблюдение правил ведения, учета, хранения и выдачи трудовых книжек возлагается в соответствии с законодательством Российской Федерации на специально уполномоченное лицо, назначаемое приказом (распоряжением) работодателя.

Среди правительственных чиновников бытует мнение, что в отдаленном будущем полностью отменят трудовые книжки, так как никакой существенной роли в регулировании трудовых отношений они играть не будут. В свете новых изменений в пенсионном законодательстве для расчета размера пенсий не так важен трудовой стаж, который фиксирует трудовая книжка. Размер пенсий в будущем предполагается исчислять исходя из суммы пенсионных взносов (отчислений в Пенсионный фонд России), зависящих от величины официальной заработной платы (вознаграждений) и перечисляемых работником в течение всей трудовой деятельности. Однако на данном этапе

отмена невозможна, поскольку в соответствии со статьей 66 Трудового кодекса трудовая книжка является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника, а следовательно, от записей в ней может зависеть продвижение лица по карьерной лестнице и получение более высокой заработной платы.

Данные правила распространяются исключительно на работодателей - организации, то есть на все юридические лица и их подразделения, образуемые в соответствии с российским законодательством. Работодатель - физическое лицо - не только не имеет права производить записи в трудовых книжках работников, оформлять трудовые книжки работникам, принимаемым на работу впервые, но и, как следует из положений раздела VI Правил, не имеет права осуществлять учет и хранение данных документов.

Правила повторяют норму Трудового кодекса о том, что трудовая книжка заводится на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней, и только в том случае, если эта работа является для него основной. Пятидневный срок исчисляется не с момента заключения трудового договора, а с момента фактического начала работы (трудовой договор может быть оформлен позднее фактического допущения работника к работе). Если работнику заводят трудовую книжку впервые, это должно быть сделано в его присутствии не позднее недельного срока со дня приема на работу.

Следует иметь в виду, что трудовая книжка ведется либо на русском языке (государственном языке России), либо на русском языке и языке республики в составе Российской Федерации, установившей свой государственный язык.

Как и ранее, трудовые книжки работникам будут выдавать только после увольнения. Пока же работник осуществляет свою трудовую функцию, он может получить копию трудовой книжки или официально заверенную должностным лицом организации выписку из нее. Подав письменное заявление, в течение трех дней он получит копию или выписку. Поскольку изготовление бланков трудовой книжки и вкладыша в нее и обеспечение ими работодателей осуществляется на платной основе (в порядке, утверждаемом Министерством финансов Российской Федерации), работодатель может компенсировать свои затраты на приобретение бланков трудовых книжек путем взимания платы со вновь принимаемых сотрудников. Размер платы определяется на основании реально понесенных расходов на приобретение бланков трудовых книжек и вкладышей к ним. При этом плата не взимается в случаях массовой утраты работодателем трудовых книжек в результате чрезвычайных ситуаций (п. 34 Правил), а также в случае неправильного первичного заполнения трудовой книжки или вкладыша в нее либо порчи не по вине работника.

Выдача трудовой книжки работнику происходит при прекращении или расторжении трудового договора. При этом все записи, внесенные в его трудовую книжку за время работы в данной организации, заверяются подписью работодателя или лица, ответственного за ведение трудовых книжек, печатью организации (кадровой службы) и подписью самого работника.

Работодатель обязан выдать работнику его трудовую книжку в день увольнения (последний день работы) с внесенной в нее записью об увольнении. В Правилах установлено, что при задержке выдачи работнику трудовой книжки по вине работодателя, внесении в трудовую книжку неправильной или не соответствующей федеральному закону формулировки причины увольнения работника работодатель обязан возместить работнику не полученный им за все время задержки заработок. Днем увольнения (прекращения трудового договора) в этом случае считается день выдачи трудовой книжки. О новом дне увольнения работника (прекращения трудового договора) издается приказ (распоряжение) работодателя, а также вносится запись в трудовую книжку. Ранее внесенная запись о дне увольнения признается недействительной в порядке, установленном настоящими Правилами.

Как быть в тех случаях, когда работник в день увольнения и, соответственно, выдачи трудовой книжки отсутствует либо отказывается получить трудовую книжку на руки? Работодателю следует отправить работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на отправление ее по почте. Пересылка же трудовой книжки почтой по указанному работником адресу допускается только с его согласия. Данное уведомление следует направить как можно раньше, поскольку именно со дня направления указанного уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи работнику трудовой книжки.

В случае смерти работника трудовая книжка после внесения в нее соответствующей записи о прекращении трудового договора выдается на руки одному из его родственников под расписку или высылается по почте по письменному заявлению одного из родственников (п. 37 Правил).

Установлена новая официальная форма трудовой книжки и вкладыша в нее. Данные формы являются обязательными к применению всеми работодателями (за исключением физических лиц) на всей территории Российской Федерации.

В первую очередь в трудовой книжке содержатся общие сведения о работнике. На основании паспорта или иного документа, удостоверяющего личность, вносится фамилия, имя, отчество и дата рождения (число, месяц, год). Указываются образование, профессия и специальность (на основании документов государственного образца об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки).

Все эти записи делают на титульном листе трудовой книжке, за которым следуют пустые поля, оформленные в виде таблицы, для внесения сведений о работе (10 разворотов) и о награждении и поощрениях (10 разворотов).

К сведениям о работе относятся сведения о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу, квалификации, увольнении с указанием причин и ссылок на статью и пункт Трудового кодекса. Сведения о награждении включают информацию о поощрениях и награждениях, производящихся работодателем (почетные грамоты, присвоение званий, награждение нагрудными знаками, значками, дипломами, почетными грамотами), а также о награждении государственными наградами за трудовые заслуги. И те, и другие сведения должны быть внесены в недельный срок (в случае увольнения - в день увольнения/последний день работы) со дня издания приказа или распоряжения о вышеперечисленных изменениях в трудовом статусе работника. Под неделей здесь также понимается календарная неделя, а срок отсчитывается со дня подписания приказа или соответствующего распоряжения работодателя. А вот записи о премиях, предусмотренных системой оплаты труда или выплачиваемых на регулярной основе, в трудовые книжки не вносятся. При этом все сведения, вносимые в трудовую книжку, должны содержать ссылку на соответствующий приказ или распоряжение работодателя (дата и номер документа), а также в точности воспроизводить их формулировки.

Помимо этого следует помнить, что все записи в трудовой книжке производятся без каких-либо сокращений и имеют в пределах соответствующего раздела свой порядковый номер. Несоблюдение данных правил может привести к применению мер дисциплинарной ответственности в отношении работника, ответственного за учет и ведение трудовых книжек.

Что касается сведений о полученных взысканиях, то на основании п. 5 данных Правил такие сведения в трудовую книжку не вносят за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

В тех случаях, когда в трудовой книжке заканчивается место, отведенное для внесения вышеперечисленных сведений, в нее вшивают вкладыш, который оформляется и ведется работодателем в том же порядке, что и трудовая книжка. Вкладыш вшивают и в том случае, если заполнены все страницы любого из разделов. Вкладыш без трудовой книжки недействителен. При выдаче каждого вкладыша в трудовую книжку ставят штамп с надписью «Выдан вкладыш» и указывают его серию и номер.

В разделе II Правил («Ведение трудовых книжек») указан ряд обстоятельств, связанных с изменением места, должности, трудовой функции и трудового статуса, записи о которых обязательны к внесению в трудовую книжку, либо же вносятся туда по желанию работника. К примеру, в трудовую книжку можно внести сведения о работе по совместительству (или об увольнении с такой работы).

Что еще более важно, обязательно внесение в трудовую книжку сведений о прекращении трудового договора с работником, осужденным к лишению права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью и не отбывшим наказание. В книжке должно быть указано, на каком основании, на какой срок и какую должность он лишен права занимать. Юридическим документом, служащим основанием для внесения такой записи, является вступивший в силу приговор суда. Никакой иной процессуальный документ уголовного судопроизводства (обвинительное заключение, постановление о привлечении в качестве обвиняемого по статье Уголовного кодекса, предусматривающей такое наказание) не является основанием для внесения та-

ких записей в трудовую книжку. В трудовую книжку также должны быть внесены (на основании представленных работником документов) сведения о прохождении военной службы, а также службы в органах внутренних дел или таможенных органах (указывается срок прохождения службы).

Следует помнить, что работодатель обязан проинформировать работника о внесении новых записей, а также изменений и исправлений в трудовую книжку. Это положение относится к записям о выполняемой работе, переводе на другую постоянную работу и увольнении. При этом работник должен расписаться в личной карточке, в которой повторяется запись, сделанная в трудовой книжке.

В разделе III указанных Правил указано, в каких случаях выдается дубликат трудовой книжки:

- в случае утраты лицом своей трудовой книжки;
- в случае, если в трудовой книжке имеется признанная недействительной запись об увольнении или переводе на другую работу. При этом в дубликат трудовой книжки переносятся все произведенные в нее записи, за исключением записи, признанной недействительной;
- в случае если трудовая книжка (вкладыш) пришла в негодность (обгорела, порвана, испачкана и т. п.);
- в случае если произошла массовая утрата работодателем трудовых книжек работников в результате чрезвычайных ситуаций (экологические и техногенные катастрофы, стихийные бедствия, массовые беспорядки и другие чрезвычайные обстоятельства).

Во всех случаях, за исключением последнего, дубликат трудовой книжки (а также вкладыша к ней) выдается на основании письменного заявления работника по последнему месту работы. Правила устанавливают 15-дневный срок, в течение которого должен быть выдан дубликат.

В дубликат трудовой книжки вносят:

- сведения об общем и (или) непрерывном стаже работы работника до поступления в данную организацию, подтвержденном соответствующими документами;
- сведения о работе и награждениях (поощрениях), которые вносились в трудовую книжку по последнему месту работы.

При этом общий стаж работы записывают суммарно, то есть указывают общее количество лет, месяцев, дней работы без уточнения организации, периодов работы и должностей работника.

В случае массовой утраты трудовых книжек для установления трудового стажа каждого из работников создается комиссия, состоящая из представителей работодателей, профсоюзов или иных уполномоченных работниками представительных органов, а также других заинтересованных организаций. Установление самого факта работы производится на основании документов, имеющих у работника (справка, профсоюзный билет, учетная карточка члена профсоюза, расчетная книжка и т. п.), а в случае их отсутствия - на основании показаний двух и более свидетелей, знающих работника по совместной с ним деятельности в одной организации или в одной системе. В случае отсутствия необходимых документов стаж устанавливается в судебном порядке.

Правила об учете и хранении трудовых книжек, а также вкладышей к ним и пустых бланков содержатся в разделе VI комментируемого документа. В организациях ведут приходно-расходную книгу по учету бланков трудовых книжек и вкладышей в них и книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.

Пока формы указанных книг не утверждены Министерством труда и социального развития Российской Федерации, действуют формы, приведенные в Инструкции о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, учреждениях и организациях (утверждена Постановлением Госкомтруда СССР от 20.06.1974 № 162).

В книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них, которая ведется кадровой службой или другим подразделением организации, оформляющим прием и увольнение работников, регистрируются все трудовые книжки, принятые от работников при поступлении на работу, а также трудовые книжки и вкладыши в них, с указанием серии и номера, выданные работникам вновь.

Трудовые книжки и дубликаты трудовых книжек, не полученные работниками при увольнении либо в случае смерти работника его ближайшими родственниками, хранятся в течение двух лет в кадровой службе организации отдельно от остальных трудовых книжек. По истечении указанного срока неостребованные трудовые книжки хранятся в архиве организации в течение 50 лет, а затем подлежат уничтожению в установленном порядке.

Внесенные Правилами изменения в порядок ведения, хранения и учета трудовых книжек являются обязательными, а обязанность по их соблюдению подкрепляется установленными в п. 45 Правил мерами ответственности. И хотя данный пункт содержит отсылочную норму к законодательству Российской Федерации, нужно иметь в виду, что за несоблюдение данных Правил будет применяться в первую очередь дисциплинарная и материальная ответственность к лицам, специально уполномоченным вести учет, хранение и выдачу трудовых книжек, вкладышей к ним, а также их бланков.

Внесение неправильных записей в трудовые книжки чревато не только предъявлением трудовых исков к работодателям. Установлена уголовная ответственность по статье 292 УК РФ «Служебный подлог».

*Вопросы для самопроверки:*

1. Сформулируйте новые правила оформления трудовых книжек.

### **2.6.3. Этапы профессионального отбора персонала**

Профессиональный отбор кадров на предприятии является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение контракта;
- оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу на предприятие:

1. Листок по учету кадров.
2. Личное заявление о приеме на работу.
3. Трудовая книжка.
4. Рекомендательное письмо (характеристика).
5. Копия документа об образовании.
6. Фотографии сотрудника.
7. Бизнес-план работы в должности (для руководителя).

После оформления перечисленных выше кадровых документов и сдачи их на предприятие необходимо провести комплексную оценку потенциала и качеств кандидатов. Объем и степень детализации оценки зависят от категории работника и важности его рабочего места. Чем выше уровень управления, тем больше должна быть детализация и достоверность оценки. На это обычно уходит 2-3 недели. После анализа оценки и положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем предприятия в отделе кадров оформляются остальные документы:

1. Приказ о приеме на работу.
2. Контракт сотрудника.
3. Должностная инструкция.
4. Договор о полной материальной ответственности (для материально-ответственных лиц).

5. Акт приемки-передачи рабочего места (материальных ценностей). Регламент "Порядок приема персонала на предприятие" приведен в табл. 2.2.

**Таблица 2.2. - Порядок приема персонала на предприятие**

Утверждаю: Директор предприятия

(Фамилия И.О) 199 г.

Регламент "Порядок приема персонала на предприятие"

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Объявление о наличии вакантных мест (газеты, радио, телевидение)	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Зам. директора, инспектор ОК, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание
Предоставление документов на кадровую комиссию	За 3 дня до заседания	Инспектор ОК	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании, рекомендательное письмо
Проведение кадровой комиссии на замещение вакантных должностей	В день проведения конкурса	Кадровая комиссия: зам. директора, юрист-консульт, инспектор ОК, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников
Оценка работников, прошедших кадровую комиссию	В течение недели со дня проведения кадровой комиссии	Начальник ОК, руководитель, юрист-консульт, инспектор ОК, врач-терапевт, социолог, психолог	Оценка работника: психологический портрет, медицинская справка, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Зам. директора, руководитель, инспектор ОК, юрист-консульт	Приказ о приеме на временную работу (с испытательным сроком), трудовая книжка, контракт, должностная инструкция
Получение рабочего места и изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, инспектор ОК, бухгалтер, юрист-консульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи рабочего места
Анализ испытательного срока работника	После проведения испытательного срока (от двух недель до шести месяцев)	Зам. директора, руководитель подразделения, инспектор ОК, юрист-консульт	Приказ о приеме на постоянную работу

Это является традиционной схемой оформления на работу. Однако сегодня появляются и новые.

Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Типичный процесс принятия решения по отбору содержит семь ступеней:

1. Предварительная отборочная беседа.
2. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты.

3. Беседа по найму.
4. Тесты по найму.
5. Проверки рекомендаций и послужного списка.
6. Медицинский осмотр.
7. Принятие решения.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Перечислите этапы профессионального отбора персонала.
2. Перечислите типовые документы для приема и оформления на работу на предприятие.

#### 2.6.4. Источники найма

**Таблица 2.3. - Источники найма, используемые отделами кадров, и их эффективность, %**

Источник	кабинетно-бюрократическая	промышленность и обслуживание	торговля	профессионально-техническая	управление
Справочники-списки ищущих работу	92 (20)	94 (5)	74 (17)	68 (67)	65 (7)
Люди, случайно зашедшие в поисках работы	87 (24)	92 (37)	46 (5)	46 (7)	40 (2)
Объявления в газетах	68 (39)	88 (30)	75 (30)	89 (38)	82 (35)
Местные школы и школы торговли	66 (2)	61 (2)	6 (2)	27 (0)	7 (0)
Служба по трудоустройству США	63 (5)	72 (6)	34 (0)	41 (1)	27 (1)
Агентства общин	55 (1)	57 (3)	22 (0)	34 (1)	28 (2)
Частные агентства по найму	44 (10)	11 (2)	63 (23)	71 (25)	75 (27)
Специальные собрания-сборы заинтересованных лиц	19 (0)	16 (1)	19 (2)	34 (2)	17 (1)
Колледжи, университеты	17 (1)	9 (1)	48 (8)	74 (15)	50 (2)
Объявления в специальных публикациях	12 (0)	6 (0)	43 (3)	75 (5)	57 (8)
Профессиональные общества	5 (0)	19 (1)	17 (1)	52 (0)	36 (2)
Объявления по радио и ТВ	5 (0)	8 (1)	2 (1)	7 (0)	4 (2)
Фирмы поиска	1 (0)	2 (0)	2 (2)	31 (5)	54 (17)
Профсоюзы	1 (0)	12 (2)	0 (0)	3 (0)	0 (0)

Примечания: № — число компаний. В круглых скобках указано число компаний, признающих данный источник эффективным.

Когда организации необходимо принять новых работников возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих

местах (методы). Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (из людей, до того никак не связанных с предприятием),

Выделяются некоторые интересные закономерности. Например, объявления в газетах, почти одинаково эффективны для приглашения работников как для профессионально-технической, так и для управленческой деятельности. Частные агентства по найму наиболее эффективны для управленческой профессионально-технической деятельности и сферы торговли. Случайно зашедшие люди - хороший источник рабочей силы для заводов, предприятий бытового обслуживания сферы канцелярской деятельности и т.д.

Организациям и предприятиям следует использовать как внешние, так и внутренние источники набора. Некоторые достоинства и недостатки каждого из этих источников представлены в табл. 2.3.

*Внутренние источники.* Набор персонала во многом зависит от кадровой политики администрации предприятия в целом и способов решения рутинных вопросов на предприятии. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора.

Если ощущается недостаток в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом используется метод извещения всех работающих на предприятии о вакантных должностях путем распространения бюллетеней вывешивания объявлений и т.д. Агентство "Даль и Пинто" предлагает следующие принципы, полезные для использования в данном случае:

- обнародуйте все возможные должности, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны;
- опубликуйте основные подходы и критерии, по которым будет проводиться отбор на должность. Например, при одинаковой квалификации работников предпочтение будет отдаваться тем, кто имеет больший стаж работы на данном предприятии; опубликуйте все требования, предъявляемые к работнику; распространите достаточное количество бланков заявлений; проинформируйте всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность.

**Таблица 2.4. - Сравнение источников набора**

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Работники видят заразные примеры реализованных возможностей соседа по работе. Лучшие возможности оценки рабочей "хватки" работников. Компания знает достоинства и недостатки работника. Сокращение затрат на найм	Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников. "Семейственность", приводящая к застою в появлении новых идей и изобретательской мысли. Плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег
Внешний	Выбор из большего числа кандидатов. Появление новых идей и приемов работы. Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия	Долгий период привыкания. Ухудшение морального климата среди давно работающих. Рабочая "хватка" новых работников точно неизвестна

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

Прежде чем начинать набор работников вне предприятия, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявления о приеме на работу.

**Внешние источники.** Табл. 2.4. указывает также на некоторые внешние источники пополнения людских ресурсов предприятий (организаций), которые могут дать нужное число заявителей в случае, если внутренние источники пополнения израсходованы.

Самым большим внешним источником пополнения обычно являются случайно зашедшие в поисках работы люди. Таким путем получают свое первое рабочее место более 1/3 людей. Частные агентства по найму помогают многим служащим, а также распределяют на работу во многие другие сферы. Администрация и учителя школ также могут помочь распределению выпускников в основном в сферы управления, профессионально-техническую и канцелярскую. Государственные службы по трудоустройству помогают в основном предприятиям промышленности и бытового обслуживания. При наличии столь разнообразных источников работодатели обычно используют лишь небольшое их число при наборе работников определенного профиля.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, которая предприятию необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом устраняется необходимость затрат на наем и принятие на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительными доходами, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма и отсутствия на рабочем месте в рабочее время. Длительные либо частые сверхурочные работы приводят к росту затрат и уменьшению производительности труда.

**Временный наем.** Для удовлетворения потребностей предприятий во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые или повышенные задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что предприятию не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики и последовательности работы в фирме, а это мешает действительно эффективной работе предприятия.

**Привлечение фирм, занимающихся кадрами.** Этот метод заключается в оплате услуг специализированных компаний, занимающихся привлечением, наймом, подготовкой персонала. Наем рабочих, подготовленных специальными фирмами, аналогичен найму временных работников, но в этом случае работники, подготовленные кадровыми фирмами, не являются временными. Фирмы, занимающиеся подготовкой кадров, нередко специализируются в той или иной области, например в подготовке работников транспорта: водителей грузовиков, докеров, ремонтников и т.д.

Источники набора кадров различны по уровням затрат и эффективности. Оценка источников и методов набора может проводиться различными способами. В табл. 3.4 сопоставляются результаты, полученные несколькими методами. Организация (или предприятие) может вычислить затраты по каждому методу набора и поделить их на тот результат, который этот метод ей приносит (то есть число принятых работников).

**Таблица 2.5. - Эффективность различных методов набора по различным показателям**

Источник набора	Результат источников набора	Результат (в %) от суммы всех источников набора	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принята) предложении на работу
-----------------	-----------------------------	---	--	--

Лица, письменно обратившиеся	2127	34,77	6,40	58,37
Публикация объявлений	1979	32,35	1,16	39,98
Различные агентства	856	14,00	1,99	32,07
Прямое распределение в колледжах	465	7,60	1,50	13,21
Внутри компании	447	7,30	10,07	65,22
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	134	2,19	5,97	57,14
Справочники-списки ищущих работу	109	1,78	8,26	81,82

Другим аспектом работ по набору, также подвергаемым оценке, может стать так называемое качество набора, то есть примерная оценка приглашенных и нанимаемых работников. Оценка качества набранных работников (в %) рассчитывается следующим образом:

$$K_n = (P_k + Pr + Op) : Ч,$$

где  $P_k$  — усредненный суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками;

$Pr$  — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$Op$  — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$  — общее число показателей, учтенных при расчете.

Пусть, например,  $P_k$  рассчитан по 20 показателям и составил в среднем 4 балла по 5-балльной шкале (то есть равен  $20 \times 4 = 80$ ),  $Pr = 35\%$  и  $Op = 85\%$ . Тогда

$$K_n = (80 + 35 + 85) : 3 = 66,6\%.$$

Насколько достаточной будет признана 66%-я величина показателя качества набора, зависит от администрации, которая и решает, будет ли этот показатель восприниматься как "отлично", "удовлетворительно" или "плохо" при оценке качества набора, который является одновременно и уровнем оценки деятельности вербовщиков.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Перечислите источники найма.
2. Сравните источники найма.
3. Как производится оценка качества набранных работников?

## Глава 2.7. Методы подбора персонала (собеседование, интервью, тестирование и др.)

Успешность деятельности любой организации зависит от многочисленных факторов, в том числе от работающих в ней людей. От того, насколько правильно они расставлены, организованы в команду, обучены и мотивированы. Но еще до того, как организовывать и обучать сотрудников, их надо подобрать. Или найти, если речь идет о ключевых фигурах и редких специалистах.

Практически все компании испытывают потребность в подборе персонала. Для одних это единицы сотрудников, для других - десятки и сотни.

С этой точки зрения характерны требования, предъявляемые к своим потенциальным работникам корпорацией ИБМ. Так, они должны представить безупречный послужной список, чтобы добиться допуска хотя бы к первому собеседованию. Причем, независимо от того, на какую должность корпорация набирает людей, они должны успешно проходить серию собеседований, в которых участвуют практически, весь руководящий персонал и администрация. При этом для ИБМ характерно используемое не всеми компаниями требование к нанимаемым выдержать так называемый тест "на соответствие". Как указывает Д. Мерсер, «теоретически речь идет о гарантии

минимальных "вычислительных" способностей претендента, необходимых для понимания сложностей компьютеризованных процессов. Это достаточно точный тест уровня интеллекта, гарантирующий, что все специалисты, занимающие в ИБМ ключевые посты, обладают высокими интеллектуальными способностями». После принятия на работу все вновь поступившие в корпорацию проходят профессиональное обучение и переобучение. Все они получают вводную подготовку независимо от занимаемой должности. В корпорации существует неизменное правило, согласно которому постоянное повышение квалификации суть образа жизни компании и все без исключения специалисты должны проходить курсы повышения квалификации. В целом, тесты, практикуемые американскими компаниями, как правило, делятся на четыре категории: на пригодность, профессиональный уровень, наличие интереса к своей профессии, личностные качества.

Тесты на пригодность призваны выявить потенциальные способности индивидуального работника выполнять ту или иную задачу. Разные тесты на пригодность отличаются между собой тем, что одни из них определяют общий уровень умственного развития, а другие - способности выполнять конкретные функции, такие как механические, бухгалтерские и т.д. Тесты на профессиональный уровень призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний индивидуального работника в конкретных сферах трудового процесса. Тесты на наличие интереса к профессии имеют своей целью выявление степени интереса работника к выполнению различных функций и строятся на предположении о том, что хорошо работают те, у кого больше интереса к выполняемой работе. Тесты на личностные качества, призваны определить такие личностные характеристики нанимаемого работника, как эмоциональная зрелость, субъективность или объективность.

В зависимости от численности персонала все компании решают проблему подбора индивидуально.

**Таблица 2.6. - Методы отбора, используемые при найме и продвижении по службе**

Метод отбора	Доля общего числа обследованных (n=437), %	
	Процедуры для кандидатов извне	Процедуры кандидатов на повышение
Проверка рекомендаций или послужного списка	97	67
Отбор без беседы	81	70
Тест на качество работы и навыки	75	40
Медицинский осмотр	52	11
Схематическая беседа	47	32
Изучение кандидатур агентством вне предприятия	26	3
Тест на знание специфики работы	22	15
Тест на умственные способности	20	10
Заполнение бланка заявления	11	7
Тест на личные качества	9	4
Изучение кандидатур в центре по оценке работников	6	7
Тест на физические способности	6	4
Тест на детекторе лжи (либо письменный тест на честность)	6	1
Другие	3	2

Менеджерам известны такие способы оценки потенциала их подчиненных, как психологические тесты, различные виды интервью, ассесмент-центр.

Приведем данные о точности различных способов исследования персонала, взятые из зарубежных источников.

**Таблица 2.7. –Статистика привлекательности способов исследования**

	Кол-во использованных методов, %
Рекомендации	12
Неструктурированное интервью	15
Тесты:	
личностные	38
способностей	54
профессиональные	55
Структурированное интервью	63
Ассесмент-центр	68

Наиболее точными методами оценки персонала являются структурированное интервью и ассесмент-центр. Последний — наиболее сложный.

Метод «ассесмент-центр» возник на Западе в годы Второй мировой войны. В Великобритании его использовали для набора младших офицеров, а в США — для подбора разведчиков. Впоследствии он был взят на вооружение бизнес-организациями, и в настоящее время на Западе практически каждая крупная компания применяет этот метод для оценки персонала.

В Россию ассесмент-центр пришел в начале 1990-х годов. Сейчас данный способ исследования человеческих ресурсов получил новый импульс. И если бы руководители предприятий чаще прибегали к ассесмент-центру, то, быть может, на кризисных этапах развития фирм реже «летели бы головы» менеджеров среднего звена и других работников.

Ведь в результате правильной оценки персонала каждому члену команды найдется достойное применение, а лидер укрепит свой авторитет благодаря умению бережно относиться к человеческим ресурсам. Такой синергетический эффект способствует все большей популярности этого метода оценки персонала.

Рассмотрим наиболее распространенные методы привлечения персонала, которые встречаются в современных условиях.

**Поиск внутри организации.** В данном случае речь идет не о первичных должностях, а о вакантных местах руководителей среднего и высшего уровня. Вакансии появляются вследствие ротации персонала или введения новых должностей по мере развития компании. В этих условиях руководство обращает свое внимание на уже работающих в организации сотрудников. Этот метод не требует финансовых затрат, способствует укреплению преданности персонала компании, кандидатам не нужно интегрироваться в организацию. Однако такой прием ограничивает выбор, не дает притока свежих сил, способствует возникновению местничества руководителей подразделений, которые будут стремиться сохранить свои лучшие кадры для себя или избавляться от неудобных.

**Подбор с помощью сотрудников.** Метод используется для заполнения должностей рядовых специалистов и набора рабочих. Он не требует финансовых издержек, обеспечивает высокую степень совместимости вновь принятого персонала с компанией за счет его тесных контактов с уже работающими специалистами. Однако рядовые сотрудники, рекомендуя кандидатов, не являются профессионалами в подборе персонала, могут не знать должностных обязанностей по вакансии, что не позволяет подбирать персонал высокого профессионального уровня. Подбор с помощью сотрудников способствует развитию семейственности. В основе подбора по знакомству лежит не профессионализм нанимаемого персонала, а личная выгода рекомендующего: либо желание сделать доброе своему другу, знакомому, либо стремление иметь на работе своего союзника, компаньона и т.д.

**Объявления в средствах массовой информации.** Гарантируют широкий охват потенциальных кандидатов на вакансии при относительно небольших затратах. Сегодня имеется достаточный выбор изданий, освещающих рынок труда, развитая сеть сайтов в Интернете. Здесь все зависит от тиража, периодичности выхода, системы распространения, имиджа издания, возможно-

сти доступа к Интернету, посещаемости сайта, простоты пользования, демократичности процедуры регистрации на сайте. Необходимо помнить, что в одних изданиях эффективнее работает реклама по тем или иным вакансиям, а в других - по другим. Многое зависит и от текста объявления, насколько он привлекателен, понятен соискателю.

То же самое касается объявлений, размещенных в Интернете. Надо отметить, что в последнее время повально увлекаются Интернетом, как соискатели, так и сотрудники компаний (и работодатели, и кадровые агентства). Например, специалисты IT-технологий отдают предпочтение Интернету. При этом обращает на себя внимание тот факт, что количество сайтов, посвященных вопросам трудоустройства, постоянно растёт. Есть сайты печатных изданий, освещающих рынок труда, сайты кадровых агентств, интернет-компаний. Многие солидные компании размещают вакансии на своих корпоративных сайтах. При использовании средств массовой информации нужно быть готовым к большому количеству резюме и наплыву кандидатов, на что требуется много времени. Следует также помнить, что при таком варианте подбора сотрудников некоторые соискатели могут не оправдать ожиданий компании, впрочем, как и компания их.

**Отбор сотрудников через агентства по подбору персонала.** Этот метод становится все более привлекательным для компаний, так как всю черновую работу агентства берут на себя, а работодателю остается только диктовать свои требования и рассматривать предоставляемых кандидатов. При обращении в агентства успех подбора зависит от того, насколько четко сформулированы требования к кандидатам, насколько правильно их понимает консультант агентства, работающий с компанией-заказчиком, от его оперативности в работе. Здесь нужно подчеркнуть, что от качества выполнения заказа агентством зависит срок подбора требуемого специалиста. Услуги агентств, как правило, платные и требуют немалых затрат работодателя.

**Отбор в учебных заведениях.** Использование метода дает, с одной стороны, приток "свежих сил" в компанию, однако требует больше времени на вхождение специалиста в должность в силу недостаточности или отсутствия профессионального опыта. Сегодня все больше компаний обращают взоры на выпускников, прежде всего из-за того, что происходит адаптация системы обучения к нуждам рынка. Организации готовы растить для себя кадры из числа молодых специалистов, постепенно познающих все этапы производства "с нуля". Период временщиков, когда персонал набирался на короткий промежуток времени для получения "быстрых" денег, проходит. Многие компании начинают вкладывать деньги в персонал, как это делается во всем мире.

**Государственная служба занятости.** Эта организация призвана, во-первых, снижать социальную напряженность в обществе, с чем она с успехом справляется, исходя из экономических возможностей страны, а во-вторых, способствовать трудоустройству незанятого населения. Однако следует признать, что потенциал государственной службы используется далеко не полностью. Этому есть свое объяснение. Не все работодатели готовы к сотрудничеству с государственной службой занятости в силу непрозрачности экономики и размещают заявки, как правило, только на низкоквалифицированный, малооплачиваемый персонал. Следовательно, и доверие к службе у населения не растет. Но стоит государственной службе занятости активнее включиться в подбор специалистов по вакансиям, публикуемым предприятиями в средствах массовой информации, как отношение изменится и со стороны работодателей, и со стороны соискателей. Использование государственной службы занятости при подборе персонала позволяет вести сфокусированный поиск кандидатов при отсутствии финансовых издержек.

Таким образом, рассмотрены практически все методы поиска персонала. Следует признать, что не существует единственного оптимального метода, который бы в полной мере позволял быстро, эффективно, с минимальными затратами осуществлять поиск необходимых специалистов.

Каждый из основных видов внешних услуг по подбору персонала, используемых компаниями, имеет свои положительные стороны. Обращение в агентство по подбору персонала обычно связано с более значительными расходами. Но при этом компания получает услуги, обладающие тем или иным набором достоинств (в зависимости от агентства и условий договора).

К важнейшим из них могут быть отнесены:

Экономия рабочего времени сотрудников компании. От хорошего агентства компания получает для рассмотрения небольшое количество (обычно 3-5) тщательно отобранных кандидатов.

Возможность нахождения интересных кандидатов, которые, с большой степенью вероятности, не откликнутся на текущие объявления в СМИ. Для этого агентства располагают накопленными за время работы базами данных, а также проводят прямой поиск кандидатов (обычно по позициям руководителей и специалистов редкой квалификации).

Обеспечение, при необходимости, конфиденциальности поиска. Это особенно важно, когда осуществляется замена топ-менеджеров по инициативе компании.

Гарантия бесплатной замены принятого на работу кандидата, если он не приживется в компании. Срок гарантии чаще всего составляет 3 месяца, но в ряде случаев может быть выше (по руководящим позициям - до 12 месяцев).

Возможность выполнить поиск кандидатов не только в том городе, где расположен головной офис компании, но и в других регионах. Ряд ведущих агентств располагает для этого собственными региональными сетями. А для многих компаний самостоятельный поиск кадров в регионах затруднителен.

Организацию найма и подбора можно регулировать следующими документами.

### Заявка на подбор персонала

Название Компании-работодателя:	<input type="text"/>
Подразделение Компании:	<input type="text"/>
Краткие сведения о подразделении:	<input type="text"/>
Инициатор заявки (Ф.И.О. руководителя подразделения):	<input type="text"/>
Внутренний телефон инициатора заявки:	<input type="text"/>
<hr/>	
1. Название должности (вакансии):	<input type="text"/>
2. Статус рассматриваемой должности:	<input type="text"/>
3. Функциональная роль должности в Компании:	<input type="text"/>
4. Полномочия/ответственность:	<input type="text"/>
5. Критерий оценки эффективности лица в данной должности	<input type="text"/>
6. Основные контрагенты:	<input type="text"/>
7. Основные должностные обязанности:	<input type="text"/>
8. Вид найма:	<input type="text"/>
9. График работы:	<input type="text"/>

10. Подчиняется:
11. Место работы:
12. Компенсационный пакет:
13. Тип оформления трудовых отношений, срок  
Контракта (если «срочный – обосновать,  
указать срок):
14. Возраст:
15. Образование, квалификация:
16. Опыт работы в  
требуемой области  
(лет):
17. Владение иностранным языком: |
18. Навыки работы на компьютере:
19. Дополнительные профессиональные навыки:
20. Личные качества:
21. Другие особые требования:
22. Планируемая дата выхода на работу:

**СОГЛАСОВАНО:**

Инициатор заявки на подбор кандидата: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

/ Дата: \_\_\_\_\_

Руководитель направления/подразделения: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

/ Дата: \_\_\_\_\_

Департамент по управлению персоналом: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

/ Дата: \_\_\_\_\_

**ОЗНАКОМЛЕН:**

Гл. специалист по кадровому делопроизводству \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

/ Дата: \_\_\_\_\_

**Положение о найме персонала**

«УТВЕРЖДАЮ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ года

## **ПОЛОЖЕНИЕ О НАЙМЕ ПЕРСОНАЛА ГРУППЫ КОМПАНИЙ «УУУ»**

### **1. Общие положения**

- 1.1 Настоящее Положение разработано и вводится с целью внедрения системного подхода и регламентации процесса подбора персонала в Группе компаний «УУУ» (далее – Компания).
- 1.2 Наем персонала направлен на активное привлечение трудовых ресурсов высокой квалификации, имеющих профильное образование и практический опыт деятельности в требуемой сфере.
- 1.3 Организация подбора кандидатов на вакантные должности в Компании находится в компетенции Департамента по управлению персоналом и административным вопросам Компании (далее – Департамент).
- 1.4 Руководство и должностные лица Компании могут проводить самостоятельный подбор персонала только по предварительному согласованию с Департаментом.
- 1.5 Общий срок подбора кандидатов не должен превышать более 3 месяца со времени принятия в работу стандартного бланка заявки.
- 1.6 Днем принятия заявки в работу является дата передачи в Департамент соответствующим образом заполненной заявки, утвержденной Генеральным директором Компании.
- 1.7 В целях повышения эффективности отбора практикуются многоуровневые собеседования (не менее двух уровней).

### **2. Определения**

- 2.1 **Инициатор заявки на подбор персонала** – руководитель подразделения Компании, нуждающийся в работнике.
- 2.2 **Кандидат** – соискатель на должность, находящийся в рассмотрении на трудоустройство в Компанию.
- 2.3 **Департамент по управлению персоналом и административным вопросам** – структурное подразделение Компании.
- 2.4 **Директор Департамента по управлению персоналом и административным вопросам** – руководитель Департамента (далее – «Директор Департамента»).
- 2.5 **Менеджер по льготам и компенсациям** – сотрудник Департамента.
- 2.6 **Менеджер по подбору персонала** – сотрудник Департамента.
- 2.7 **Главный специалист по кадровому делопроизводству** – сотрудник Департамента.

2.8 **Руководство Компании** - лица, занимающие должности Президента Компании, Генерального директора, Исполнительного директора Компании, Управляющих директоров, руководителей представительств, и имеющие права подписи на исходящих и распорядительных документах.

2.9 **Должностные лица Компании** – директора подразделений Компании, имеющие право визировать исходящие документы Компании

### 3. Источники подбора кандидатов

3.1 В целях подбора кандидатов на заполнение вакансий в Компании используются следующие источники:

- поиск среди работников компании (внутреннее продвижение);
- объявления в печатных СМИ;
- кадровые агентства\*;
- прямой поиск («headhunting»)\*;
- индивидуальные кадровые агенты\*;
- сеть личных контактов («тотальный рекрутинг»);
- специализированные сайты Интернета;
- поиск в базе данных Компании;
- рекомендации сотрудников Компании;
- другие методы.

3.2. Источник подбора кандидатов выбирается в зависимости от уровня вакантной должности, сложности поиска и особых требований к кандидатам.

3.3. По согласованию с Директором Департамента, Менеджер по управлению персоналом выбирает наиболее эффективный и рентабельный источник подбора.

### 4. Критерии отбора кандидатов

4.1 Кандидаты оцениваются в соответствии с утвержденными критериями и моделью компетенций для данной должности, включая:

4.1.1 Профессиональные компетенции по профилю должности, включая:

- профильное образование;
- квалификационные требования;

4.1.2 Управленческие и/или личностные компетенции, включая:

- навыки управления людьми;
- управляемость и самокритичность;
- соответствие ожиданий кандидата возможностям компании;
- обучаемость и т.д.;

4.1.3 Безопасность для Компании, включая;

- лояльность к работодателю;
    - наличие возможных судимостей, которые препятствуют выполнению должностных обязанностей;
    - наличие зарегистрированных на кандидата юридических лиц;
  - состояние в трудовых отношениях с другими работодателями и т.д.
-

## **5. Организация процесса подбора персонала.**

5.1 Порядок инициации поиска и проведения собеседований с кандидатами в зависимости от уровня вакантной должности регламентируется специальными документами.

### **5.2 Подготовка и согласование заявки на поиск кандидата.**

5.2.1 Поиск персонала производится при наличии текущей или утверждения Генеральным директором новой вакансии в штатном расписании Компании.

5.2.2 Инициатор заявки заполняет стандартную форму, где указывает название должности, подразделение, квалификационные требования, дополнительные требования к должности, уровень заработной платы, график работы и т.п.

5.2.3 Заполненная инициатором форма заявки подписывается представителем руководства Компании, курирующим направление (по необходимости, другими заинтересованными лицами) и передается в Департамент (Менеджеру по подбору персонала) для регистрации, согласования с Менеджером по компенсациям и льготам, Директором Департамента и последующего направления Генеральному директору на утверждение.

### **5.3 Процесс отбора кандидатов**

5.3.1 После утверждения Генеральным директором Компании заявки на подбор персонала, Менеджер Департамента организует заявочную кампанию, используя различные источники, указанные в п. 3.1 и выбираемые в соответствии с уровнем вакантной должности.

5.3.2 Менеджер Департамента (или Директор департамента - в зависимости от уровня вакансии) отбирает поступающие резюме по формально заявленным признакам, указанным в заявке и организует собеседования, на которые приглашается инициатор заявки (или его представитель).

5.3.3 В ходе первого собеседования кандидат предоставляет свое резюме, рекомендательные письма, копии других документов. Кандидату также может быть предложено заполнить анкету кандидата.

5.3.4 По результатам собеседования, Менеджер Департамента в устной форме (в случае присутствия инициатора заявки или его представителя на собеседовании) или в письменной форме представляет резюме и предварительное заключение на кандидата для инициатора заявки. Инициатор заявки изучает данные кандидата и сообщает о заинтересованности в нем, определяет дату и время возможной встречи. В ином случае анкета с указанием причин отказа возвращается в Департамент.

5.3.5 Инициатор заявки проводит отборочное собеседование с кандидатом, при желании – совместно с Менеджером Департамента.

5.3.6 Инициатор заявки объявляет о результатах собеседования Менеджеру Департамента сразу же после собеседования или в трехдневный срок, делая соответствующую запись в заключении.

5.3.7 Решение о приглашении кандидата на работу возможно лишь после положительного согласования (или собеседования) кандидатуры с представителем руководства Компании, курирующим направление.

5.3.8 Документы на кандидата (заключение, копии паспорта, трудовой книжки, диплома, анкета с персональными данными, резюме, по необходимости, другие документы) передаются Менеджеру по подбору персонала для организации проверки данных кандидата в Службе безопасности.

5.3.9 В течение 10-и дней после передачи указанных в п. 5.3.9 документов, Служба безопасности передает заключение на кандидата в Департамент с согласовательной визой либо дает иное заключение на кандидата.

5.3.10 Кандидатуру в зависимости от уровня рассматриваемой вакансии утверждает Президент либо Генеральный директор Компании.

5.3.11 После окончательного согласования и утверждения кандидатуры руководством Компании, Менеджер по подбору персонала сообщает о результатах согласования Инициатору заявки, утвержденному кандидату и передает документы Главному специалисту по кадровому делопроизводству для оформления трудовых отношений с утвержденным кандидатом.

## **Департамент по управлению персоналом и административным вопросам**

**Телефонные собеседования.** Seriously позволяет сэкономить свое и чужое время телефон и электронная почта. Рассмотрим как эффективно использовать при «просеивании» кандидатов телефонные собеседования. Для первого собеседования совершенно не обязательно приглашать на встречу всех, кто набрал ваш номер или прислал резюме на ваш адрес. Лучше провести предварительный отсев по телефону – это отсеет 30-40 процентов кандидатов от числа откликнувшихся.

### **Ваши требования**

Независимо от того, кто будет отвечать на телефонные звонки - вы сами или секретарь компании, - стоит составить бланк телефонного интервью, куда могут войти следующие моменты: имя кандидата, номер телефона для связи, 3-5 четких вопроса по опыту работы. Подобный бланк придется разрабатывать на каждую позицию, и лучше это сделать специалисту вашей организации, который реально знает, в чем будет заключаться работа будущего сотрудника. Если вакансия совсем новая и никто точно не может сориентироваться, проведите несколько «пилотных» встреч. По их результатам можно создать образ, на основе которого и будет проводиться дальнейший отбор. По крайней мере, вы совершенно четко определитесь, чего точно быть не должно.

Для телефонного интервью, как правило, используют закрытые вопросы, то есть предполагаются точные ответы «да» - «нет». Если задается открытый вопрос: «С какими программами вы работали?» - то человек в первую очередь называет те, с которыми он чаще имел дело, и вероятнее всего, что на последнем месте будет та программа, опыт работы с которой самый маленький. Можно спросить и по-другому, например: «Сколько лет работали с "1С"?»

Если вы точно знаете, что нужен человек, который работал в «1С» версия 7.7, а времени для обучения или освоения у него не будет, то задайте открытый вопрос: «Какой у вас опыт работы на компьютере и с какими программами?» (А не закрытый: «Есть ли у вас опыт работы с "1С" версия 7.7?») Открытые вопросы необходимо задавать кандидатам на те позиции, которые предполагают общение с клиентами и требуют развитой речи.

Какие еще вопросы нужно включить в телефонное интервью? В основном это зависит от позиции, на которую вы подбираете сотрудника. Понятно, что текст объявления, каким бы подробным он ни был, не может вместить в себя все. Кроме того, описывается, как правило, идеальный образ кандидата. А иногда и сами соискатели звонят или посылают резюме в надежде на авось. Поэтому стоит продублировать вопросами по телефону наиболее важную и принципиальную для вашей компании часть информации. Это может быть знание нужных вам программ, график работы, условия и зарплата. Например, не всегда нужно приглашать людей, которые явно не попадают в ваши ценовые ожидания. Когда разница в \$50-100, пригласить и договориться еще можно. Но если разница в два-три раза (а на многие вакансии это так и есть, причем часто никоим образом не связано с квалификацией), тогда лучше не тратить свое время и время кандидата.

Все эти вопросы можно вполне корректно задать по телефону. Конечно, здесь многое зависит от того, кто принимает входящие звонки. Если это секретарь, то его стоит обучить профессионально и вежливо задавать вопросы, потому что часто хорошие кандидаты отталкиваются именно на уровне первого звонка в компанию.

Если после заполнения анкеты из десяти вопросов вы на восемь получили «плюс», наверное, такого кандидата стоит пригласить на собеседование - это уже вы можете посмотреть по конкретным вопросам. Если на наиболее значимые для вас вопросы ответ «минус», то есть это заве-

домо не то, что сейчас вам нужно, лучше попрощаться: «Спасибо, что позвонили, но мы хотели бы найти человека немножко с другим опытом работы».

Ваша вакансия очень массовая (или много позиций) и идет непрерывный шквал звонков - воспользуйтесь услугами call-центра (такую услугу предлагает ряд специализированных печатных изданий по трудоустройству). Вы будете на свой электронный адрес получать заполненные анкеты и сможете сами выбирать тех, кто вам нужен. Естественно, эта услуга имеет определенную стоимость, но здесь уже вопрос оптимизации вашей деятельности.

**Что можно оценить по телефону.** Для секретаря и менеджера по продажам «рабочим инструментом» является голос и манера общения: тембр, насколько приятно звучит, приветливость, вежливость, грамотность речи, сорные слова. Все это можно оценить во время телефонного интервью: насколько человек способен на поддержание диалога, умеет ли он слышать собеседника (отвечает на вопросы, которые ему задают или на какие-то свои). Больше информации можно получить, если менеджер по подбору имеет возможность сам позвонить кандидатам на такие вакансии. Бывает, видите прекрасное резюме: образование, языки, компьютер, «послужной список» - о, это как раз то, что мы тщетно ищем. Звоните, а на том конце: «Алё! А-а. Ммм. Ну...» Понятно, что человек часто не готов к такой ситуации, но вам-то нужен профессионал, клиенты редко звонят по расписанию.

Менеджеры по продажам нужны практически постоянно и всем. Кандидатам на эту вакансию в вашу компанию важно задавать конкретные вопросы, потому что очень часто эти люди умеют продавать только себя и на этом все заканчивается. Вам надо научиться отличать таких, которые очень профессионально ведут себя во время интервью. Потому что скорее всего они прошли много собеседований (а это, кстати, возможная частая смена работы) и научились продавать себя. Когда продавец умеет продавать себя - это находка, а вот если специалист уж слишком хорошо продает себя - это настораживает.

Безусловно, коммуникативные качества важны. Но еще важна результативность. Часто бывает, что для менеджеров по продажам важно просто хорошо пообщаться с клиентами, до заказа дело как-то и не доходит. Уточните у кандидата: с какими клиентами он работал, сколько было их в его клиентской базе? Если он говорит, что было 40 клиентов, с которыми он лично активно работал, и при перечислении спотыкается на третьем, становится понятным, что их было вовсе даже не 40.

Бухгалтеры, как правило, люди солидные и серьезные, место работы меняют редко и неохотно. Понятно, что для бухгалтера важна стабильность, что он ищет работу ближе к дому. У менеджера другой рисунок. И когда менеджер по продажам, например, спрашивает, где вы располагаетесь и далеко ли от станции метро, это для вас повод задуматься.

Если Вы посылаете ответ на резюме по электронной почте с просьбой перезвонить, то в этом случае вы знаете, что смотрели резюме и нашли его достаточно интересным для вашей вакансии. Теперь можно оценить разговор по телефону и в зависимости от этого решить, приглашаете вы кандидата на собеседование или отказываете ему на этом этапе. Иногда разница между резюме и телефонным разговором настолько значительна, что личной встрече для принятия решения уже не требуется. Возможно, что «интересное» резюме - плод трудов профессионала или просто хорошая фантазия автора.

Если разговор по телефону вас устраивает, согласовываете время и приглашаете на собеседование. И даже здесь можно почерпнуть некоторое количество информации о качествах кандидата. Например, человек не может найти ручку, чтобы записать адрес, хотя это он сам вам звонит, или не может сфокусировать внимание и вам несколько раз приходится объяснять дорогу.

Безусловно, кандидату надо давать первичную информацию о компании. То есть у вас должны быть ответы на вопросы, которые чаще всего задают люди по телефону, потому что хорошие кандидаты тоже имеют несколько предложений и выбирают так же, как и компании. Помните о том, что времена, когда «не хотите - у меня очередь на улице», уже миновали. Профессионалы выбирают, оценивают, принимают решения. И на сегодняшний день иногда конкурс между компаниями идет за сотрудников. И этот конкурс надо выиграть.

Какого уровня оплата, где вы находитесь, сколько лет существует компания, какой основной бизнес, почему возникла вакансия? На последний вопрос компании вообще чрезвычайно редко отвечают правдиво. Конечно, можно сказать, что компания развивается, растут продажи - это очень хорошая позиция. А если это не так и кандидат (ставший потом вашим сотрудником) узнает

об этом, то как компания будет выглядеть в его глазах? Даже если у вас уволился человек или не подошел - это разве секретная информация? А для кандидата этот момент может быть очень важен.

Кроме всего прочего, это еще и вопрос имиджа вашей компании. По тому, как в вашей компании беседуют по телефону, делаются выводы о корпоративной культуре компании и сотрудниках, которые в ней работают. И эта информация распространяется. Может быть, кандидат не подошел вам сейчас, но он может пригодиться в будущем. Пусть у него останется ощущение: «Да, это компания, в которую я не попал, но мне хотелось бы там работать!»

Образец (вариант) бланка телефонного интервью (вакансия - бухгалтер):

- Имя
- Телефон для связи
- Образование
- Дополнительное образование
- Аттестат профессионального бухгалтера (Да/Нет)
- Опыт работы в бухгалтерии, лет
- Бухгалтерия, сколько лет (Опт/Розница, Производство/Торговля)
- Налоговые проверки (Да/Нет)
- С какими компьютерными программами работал?
- График работы
- Ожидаемая зарплата

**Проведение собеседования.** Собеседование со вновь принимаемым работником до сих пор имеет решающее значение при приеме на работу. Важно к нему серьезно подготовиться и знать известные методы:

1. *Британский метод* основан на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии. Немолодые джентльмены, сидящие вокруг стола из красного дерева, интересуются родословной, традициями семьи и местом, где он получил образование: "Не родственник ли Вы герцога Соммерсетского? Кто из семьи служил в Королевском флоте? Где Вы учились — не в Оксфорде?" Если кандидат успешно отвечает на заданные вопросы, то он быстро принимается.

2. *Немецкий метод* основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных ученых, руководителей, политиков. Экспертная комиссия из компетентных специалистов анализирует представленные документы с рекомендациями и следит за правильностью их оформления. Кандидаты на вакантные должности проходят целый ряд обязательных строгих процедур, разделенных во времени. Устройство на работу достаточно сложное дело.

3. *Американский метод* сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке. Например, во время уик-энда, презентации, званого обеда. При этом обращается большое внимание на потенциал человека и недостатки его личности, что не всегда подтверждает возможность работы подобранного таким способом менеджера в команде. Однако он позволяет выявить скрываемые недостатки личности, которые могут быть недопустимы для работы в конкретной фирме.

4. *Китайский метод* основан на письменных экзаменах и имеет исторические традиции со времен династии Мин. Кандидаты пишут ряд сочинений и поэм, доказывая знание классики, легкость стиля и слога письма, знание истории. Успешно сдавшие все экзамены, а таких набирается несколько процентов от участвующих в конкурсе, пишут заключительное сочинение на тему текущей политики. Выдержавшие и этот экзамен становятся чиновниками, их служебное положение зависит от полученной отметки.

Выявление истинной заинтересованности соискателя в конкретной должности позволяет, как минимум не тратить зря время на общение с кандидатом, который преследует свои цели, отличные от целей рекрутера, а как максимум – принять на работу активного человека, ориентированного на достижение целей, не идущих вразрез с целями компании.

Сегодняшний кандидат хорошо осведомлен об ожиданиях работодателя, поэтому на собеседовании склонен демонстрировать «правильную мотивацию» при отсутствии таковой.

Во-первых, в планы кандидата может не входить засиживаться долго на этой работе, она ему нужна, чтобы «пересидеть», не прекращая тем временем поиски более интересной для него работы. Во-вторых, соискатель может просто собирать информацию о рынке труда на сегодняшний день, сравнивая предложения различных работодателей и т.п. В-третьих, процесс «хождения по собеседованиям», не без основания, многими кандидатами рассматривается как хорошее стимулирование, метод поддержания себя в тонусе, формирование навыков общения.

Поэтому пошаговое оценивание (а в некоторой степени и формирование) мотивации кандидата крайне важно в процессе собеседования.

**Шаг первый.** Многие специалисты, ответственные за подбор персонала, начинают с того, что выявляют и красиво *формулируют положительные моменты вакансии*. И правильно делают. Важно лишь не забывать, что «продажа вакансии» кандидату практически не отличается от продаж иного продукта либо услуги. А любой «сейлз» скажет вам, что нет универсальных позитивных качеств продукта. Иными словами, для каждого отдельно взятого кандидата надо выявлять конкретные, являющиеся привлекательными именно для него факторы. Для этого необходимо знать, что вообще может привлечь данного кандидата в профессиональной сфере.

Специалистами по HR различается монетарная и немонетарная мотивация. Первая касается денег. Здесь все просто: чем их больше, тем лучше. Важно лишь знать нижнюю границу притязаний кандидата. Гораздо сложнее дело обстоит с немонетарной составляющей – сюда может входить все что угодно – от медицинской страховки и ближайшей станции метро до бесплатных корпоративных обедов и организованных выездов на природу. Имея подобную информацию о требованиях кандидата к рабочему предложению, можно подать ему вакансию в привлекательной обертке.

**Шаг второй.** Попросите кандидата назвать несколько моментов, которые нравились ему на его последней работе и, соответственно, моменты, которые ему не нравились. Получите массу информации, использовать которую можно не только в целях выявления мотивации.

**Шаг третий.** Очень важно располагать данными о причинах смены кандидатом его предыдущих мест работы. Если кандидат, не желая вдаваться в подробности, отделяется стандартными формулировками типа «материальная неудовлетворенность», то можно сказать следующее: «А если бы вам подняли заработную плату до интересного вам уровня – вы бы остались в компании или все равно предпочли бы рассматривать другие предложения по работе?» Как это ни смешно, но 90% соискателей обнаруживают иные причины своего ухода из компании!

**Шаг четвертый.** Предложите кандидату описать идеальную для него работу: компанию, ее сферу деятельности, размеры, место на рынке, особенности корпоративной культуры, рабочее место, коллектив, личность руководителя... В общем, все, что назовет кандидат, будет иметь значение для оценки соответствия вакансии его ожиданиям.

**Шаг пятый.** Выявление карьерных ожиданий соискателя. Кем он видит себя через год, через два, в отдаленном будущем. Видит ли он себя вообще в данной сфере. Нередко кандидаты через пару лет намереваются кардинально сменить род деятельности. Затем важно сопоставить эти данные и выяснить, сможет ли предлагаемое рабочее место обеспечить ему подобный рост.

**Шаг шестой.** Предложите кандидату на вакансию записать на листке бумаги пять факторов, которые смогут «привязать» его к компании. А затем пять факторов, которые «оттолкнут» его от работодателя. Можно сформулировать это задание для кандидата следующим образом: «Запишите пять показателей, которые должны быть у компании, в которой вы работаете, чтобы вы были полностью удовлетворены и не рассматривали другие рабочие предложения. А потом пять показателей, которые могут сподвигнуть вас к поиску новой работы». Не страшно, если соискатель во втором случае напишет все то же самое, но «со знаком минус», то есть если отсутствие положительных моментов натолкнет кандидата на мысль о поиске другой работы. После этого попросите его проранжировать данные факторы по степени убывания. Это даст возможность увидеть иерархию ценностей человека, которого вы рассматриваете на свободную позицию.

На всякий случай повторю известную истину: если в числе требований кандидат называет только заработную плату или компенсационный пакет – это не есть хорошо. Естественно, человек за свою работу должен получать вознаграждение. Но у хорошего кандидата удовольствие от работы не исчерпывается только деньгами.

**Шаг седьмой.** *Уточните у кандидата, чем ему интересна предлагаемая вами вакансия и какие возможности для себя он видит в профессиональном и карьерном росте.*

**Шаг восьмой.** Далее уместным будет спросить соискателя, по каким критериям он собирается принимать решение о принятии или отклонении вашего рабочего предложения, что именно он оценивает, приходя на собеседование в компанию. Этот метод позволяет также получить обратную связь от кандидата, позволяющую оценить свой метод ведения собеседования. Мы, рекрутеры, тоже не идеальны и не упускаем возможности учиться!

Знание, чем именно предлагаемая вами вакансия интересна кандидату, поможет вам также скорректировать ваше рабочее предложение, сделав его конкурентоспособным на рынке труда.

**Шаг девятый.** Спросите у кандидата, что он знает о вашей компании. По-настоящему заинтересованный кандидат перед собеседованием соберет как официальную, так и неформальную информацию о фирме, в которой ему предстоит работать. Естественно, если он хочет проработать в данной компании продолжительный период времени.

Формальную информацию можно взять из официальных источников: корпоративный сайт, средства массовой информации, рекламные проспекты, буклеты компании и др. Неофициальную же можно получить, например, от работников компании (в том числе от бывших сотрудников) или от конкурирующих компаний.

Немотивированный же кандидат часто даже не удосуживается запомнить название компании, на собеседование в которую он пришел.

**Шаг десятый.** Задайте кандидату вопрос о наличии у него альтернативных вариантов предложений работы. Если они у него имеются, то чем именно они ему интересны, какие имеют недостатки, каким образом он будет выбирать место работы в случае, если несколько компаний одновременно сделают ему предложение о занятии вакантной должности.

**Беседа по найму.** Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются с включением беседы. Существует несколько основных типов беседы по найму:

- а) проводимые по схеме;
- б) слабоформализованные;
- в) выполняемые не по схеме.

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Основное различие между типами беседы заключается в:

- подходе к беседе служащего фирмы, проводящего ее;
- типе информации, которую желает получить фирма;
- сущности конкретной ситуации.

В беседе типа "а" проводящий заранее готовит список вопросов и в дальнейшем от него не отклоняется. Во многих организациях США используется стандартный бланк, на котором проводящий беседу служащий отмечает ответы заявителя на вопросы. Многие вопросы имеют перечень готовых вариантов ответа, и проводящему беседу приходится только отмечать ответы заявителя в заранее предусмотренных графах. Такие беседы имеют очень ограниченный характер, а получаемая информация не дает широкого представления о заявителе и возможности приспособить ход беседы к ответам заявителя. Данный подход стесняет и заявителя, который не всегда способен ответить на вопросы.

Далее приводятся два примера бланков для проведения беседы по найму типа "а".

Подготовьте схему (план) беседы. Она поможет не упустить ничего важного. У вас с вашим собеседником весьма ограниченный интервал времени и нужно в него уложиться. Вызывать его снова крайне нежелательно: это расточительство во всех отношениях. Вам нужно поработать с ним так, чтобы после его ухода у вас осталась полная уверенность: вы сделали все, чтобы принять решение. Поэтому запланируйте как сами вопросы, так и их последовательность и постарайтесь придерживаться вашего плана.

Вот примерный перечень того, на что следует обратить внимание.

1. Физические данные.
2. Склонности.
3. Общий интеллект, культура.
4. Интересы.
5. Особые способности.
6. Характер.
7. Личные обстоятельства.

Желательно, чтобы кандидат охватил в своем рассказе три области:

1. Прошрое: попросите его рассказать о прежней работе.
2. Настоящее: выявите его образ жизни, отношения с окружающим миром, мнения, суждения.
3. Будущее: его задачи, намерения, планы. Если работа требует специальных технических навыков и умений, следует особенно тщательно исследовать способности и опыт претендента, определить их реальную глубину и масштабы. Если вы не в состоянии сделать это сами, то поручите этот вопрос специалисту.

В беседе вопросы ставьте так, чтобы ответы не исчерпывались словами «да» или «нет», например:

— Какую интересную работу вам довелось выполнять в этом году?

— Как, по вашему мнению, проходит реорганизация в отделе? — В какой области вам нужна поддержка или помощь? — Чему бы вы хотели научиться, чтобы быстрее и лучше работать.

— Какая работа была для вас самой трудной? — Как вы видите ваше будущее в организации? — Каковы, по-вашему, должны быть главные направления вашей деятельности и работы отдела на следующий год? На перспективу!

Ниже приводятся основные правила оценочного интервью.

1. Оценочное интервью должно быть диалогом.
2. Заблаговременно подготовьтесь к беседе и дайте такую возможность сотруднику.
3. Создайте неформальную атмосферу, способствующую дискуссии.
4. Работник намерен высказаться о работе — дайте ему такую возможность.
5. Обсуждайте работу, а не работника.
6. Ставьте на обсуждение лишь те вопросы, которые могут быть реально решены.
7. Не делайте заключений, не дав сотруднику высказаться и отреагировать на ваши замечания.
8. Интервью завершите на положительной ноте.

#### ***Несколько вопросов неформального характера.***

Как Вы обычно проводите свое свободное время (занятия спортом, домашние дела, культурные мероприятия, встречи с друзьями, Ваше хобби и т.д.)?

Укажите, какая из сфер Вашей жизни нуждается в первостепенном улучшении: отношения с руководством общение с друзьями' служебные отношения семейные отношения отношения с родственниками другая (что именно?) другая (что именно?)

Каковы Ваши сильные стороны характера?

Каковы Ваши слабые стороны? Назовите три свои черты, которые Вам хотелось бы исправить:

Почему Вы хотите получить эту работу? Что Вы от нее ожидаете?

Как Вы представляете свое положение через 3—5 лет и как собираетесь его добиться?

Как Вы оцениваете свое состояние здоровья?

Примерный перечень вопросов при проведении собеседования

1. Расскажите немного о себе (образование, семейное положение, основной род деятельности, профессиональные интересы, состояние здоровья и др.).
2. Почему Вы ушли с предыдущей работы?
3. Получали ли Вы другие предложения работы?
4. Почему Вы выбрали эту работу? Что от нее ожидаете?
5. Какие цели ставите перед собой?
6. Что нестандартного (нового) Вы можете предложить на новом месте работы?
7. Не помешает ли Ваша личная жизнь данной работе?
8. На какую зарплату Вы рассчитываете?
9. Какие из своих должностных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
10. Если Вам предоставят выбор, Вы предпочтете составлять планы или осуществлять их?
11. Какая работа Вам больше по душе: с бумагами, компьютером, в непосредственном контакте с людьми?
12. Считаете ли Вы, что надо скрывать от коллег, если Вы чего-то не знаете?
13. Как Вы повышаете свои профессиональные знания? Любите ли Вы учиться?

14. Как Вы строите взаимоотношения с коллегами? Испытываете ли трудности в общении?  
15. Ваши сильные и слабые стороны характера. Что Вы делаете, чтобы избавиться от своих недостатков?

16. Какими, на Ваш взгляд, качествами должен обладать идеальный руководитель (работник)?

17. Какие у Вас есть вопросы?

Дата \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

Для проведения бесед типа "б" заранее готовятся только основные вопросы, но проводящий беседу может также приготовить и прощупывающие вопросы. Хотя этот метод требует тщательной подготовки от ведущего беседу, он допускает большую гибкость, чем беседа типа "а". Служащий может задавать вопросы в тех областях, которые в данном конкретном случае заслуживают большего внимания. Однако при менее схематизированных беседах их трудно повторять.

В беседах типа "в" требуемая подготовка совсем невелика. Проводящий беседу служащий готовит лишь список тем, которые следует затронуть, а иногда не делает даже этого. Главным преимуществом этого типа беседы является свобода, позволяющая проводящему беседу подстраиваться к ситуациям и конкретным заявителям. Метод характеризуется спонтанностью, но при проведении беседы недостаточно опытными служащими могут возникать отклонения от темы, непоследовательность и как результат нарушение планов обеих сторон. Имеются, однако, возможности планирования и бесед подобного типа. Студенты часто сталкиваются с вербовщиками, единственным вопросом которых, открывающих и "закрывающих беседу шуток, является просьба «Расскажите мне о себе». Вместе с тем когда этим методом пользуется опытный работник, то появляется возможность выяснения, казалось бы, недоступной информации, в результате чего становится возможным очень четкое разделение заявителей.

Если в ходе беседы пытаются оказывать давление на заявителя (например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно прерывая заявителя), то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процесс отбора.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка – тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

Существует проблема ошибок по «контрасту» когда проводящий беседу служащий находится под впечатлением (положительным или отрицательным) от предыдущих заявителей. Например, когда просто квалифицированный заявитель следует за выдающимся претендентом на место, то его характеристики скорее всего, покажутся бледными в глазах проводящего беседу служащего. Это довольно невыгодная ситуация, потому что в результате отброшенным может оказаться хороший, квалифицированный работник, по контрасту показавшийся слабым.

Краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении бесед:

1. Необходимо внимательно слушать, что и как говорит заявитель. Слушание в отличие от слышания – активный процесс, требующий сосредоточения. Часто, проводя беседу служащие планируют свой следующий вопрос тогда когда надо слушать заявителя.
2. Важно следить за поведением заявителя так же, как слушаете его речь. Пытаясь получить наиболее полную информацию о сидящем перед вами человеке, не игнорируйте то, что многие считают самым значительным способом общения, — "язык движений".
3. Нельзя забывать о требованиях предъявляемых характером работы, так как нередко большее, чем следует значение придается отдельным чертам либо манерам, которые так сильно привлекают или отталкивают служащего, что решение принимается исходя из того, что никак не относится к характеру предлагаемой работы.
4. Необходимо установить баланс между недостаточно и слишком схематизированными вопросами. Слишком много первых — и беседа превратится в бесполезный разговор, слишком много вторых — и беседа станет похожей на допрос.
5. Решение следует принимать, только имея всю необходимую информацию. Некоторые заявители - "расходятся" медленнее, чем другие, и то, что поначалу кажется незаинтересованностью,

может исчезнуть через несколько минут, оказавшись просто сдержанностью. Никогда не оценивайте человека по первому впечатлению.

6. Беседу необходимо вести вокруг вопросов которые являются важными критериями отбора. Умению проводить беседы можно научиться. Служащие, проводящие беседы, нередко считают, что их единственной задачей является отбор лиц, наиболее подходящих для работы. Но это хотя и основная, но не единственная их задача. Второй задачей является реклама. Вы должны внушить собеседнику значимость вашей фирмы. Обязанностью этого служащего является также "обучить" заявителя особенностям предлагаемой работы, невидимым с первого взгляда.

Заключение по результатам собеседования пишется в произвольной форме, основные его выводы кратко представляются в листе согласований анкеты кандидата.

#### **Лист согласования**

Ф.И.О. кандидата:

Предполагаемая должность: Подразделение:

Заключение по результатам собеседования:

Подпись: Дата:

Заключение руководителя подразделения:

Подпись:

Дата:

Заключение по результатам психологического тестирования:

Подпись:

Дата:

Заключение службы управления персоналом:

Подпись: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_

**Психологический аспект интервьюирования.** Поскольку основной проблемой интервью является получение знаний о респонденте, менеджеру по персоналу необходимо четко понимать природу и особенности этого процесса. Можно выделить три основных аспекта процесса извлечения знаний:

- психологический;
- лингвистический;
- методический.

**Психологические проблемы извлечения знаний.** Из трех аспектов извлечения знаний психологический является ведущим, поскольку он определяет успешность и эффективность взаимодействия (общения) менеджера по кадрам и кандидата на должность.

Потери информации в ходе беседы очевидны - до менеджера по персоналу, проводящего интервью, доходит лишь менее трети информации, которой владеет и о которой хочет рассказать кандидат на должность. Потери информации связаны с объективными законами общения и ограничениями вербального (словесного) общения.

Менеджер по кадрам может увеличить информативность общения с кандидатом за счет использования психологических знаний.

Поскольку структуру модели общения составляют участники общения (партнеры) и средства общения (процедура), выделим два слоя психологических проблем, возникающих в ходе интервью: контактный и процедурный — и рассмотрим их подробно.

**Контактный слой.** Повседневной практикой и специальными экспериментами неоспоримо доказано, что дружеская атмосфера больше влияет на результат контакта, чем само содержание вопросов.

Прогнозировать совместимость в общении со стопроцентной гарантией невозможно. Но можно выделить ряд факторов (черт личности и других особенностей участников), несомненно, влияющих на эффективность интервью:

**Пол и возраст.** Значения параметров пола и возраста хотя и влияют на эффективность контакта, но не являются критическими. В литературе отмечается, что хорошие результаты дают гетерогенные (смешанные) пары — мужчина/женщина и соотношение:

$$20 > (Bэ - Ba) > 5,$$

где  $Bэ$  — возраст сотрудника, а  $Ba$  — возраст менеджера по кадрам.

**Характеристики личности и темперамента.** Под личностью обычно понимается устойчивая система психологических черт, характеризующих данного человека. Рекомендуемые черты для менеджера по кадрам: доброжелательность, аналитичность, хорошая память, внимание, наблюдательность, воображение, впечатлительность, большая собранность, настойчивость, общительность, находчивость.

Из четырех классических типов темперамента для эффективной работы с персоналом предпочтительными являются сангвиники и холерики.

Известный эксперт по социальному интервьюированию Э. Ноэль так охарактеризовала идеального интервьюера: «Он должен выглядеть здоровым, спокойным, уверенным, внушать доверие, быть искренним, веселым, проявлять интерес к беседе, быть опрятно одетым, ухоженным». Блестящая характеристика интервьюера, по Ноэль, — общительный педант.

**Когнитивный стиль.** Учет природы собственных когнитивных (познавательных) процессов, а также особенностей респондента влияет на эффективность общения. Поэтому возникает потребность в изучении когнитивных стилей, то есть системы средств и индивидуальных приемов, к которым прибегает человек для организации своей деятельности.

Можно выделить несколько важных характеристик когнитивных стилей:

- *А) полезависимость — полenezависимость.* Полenezависимость — качество, позволяющее человеку акцентировать внимание лишь на тех аспектах проблемы, которые необходимы для решения конкретной задачи, отбрасывая все лишнее, другими словами, позволяющее человеку не зависеть от фона. Эта характеристика соответствует таким чертам личности, как аналитичность мышления, способность вычленения сути дела. Полenezависимость является одной из характерных профессиональных черт когнитивного стиля наиболее квалифицированных менеджеров по кадрам. Однако приходится учитывать, что общаются лучше полезависимые люди, поскольку они более контактны. Особенно полезны для общения гетерогенные (смешанные) пары, когда один из участников интервью полезависимый, а другой — полenezависимый. По некоторым данным, мужчины более полenezависимы, чем женщины.
- *Б) импульсивность — рефлексивность (рефлексивность).* Под импульсивностью понимается быстрое принятие решения (часто без его достаточного обоснования), а под рефлексивностью — склонность к рассудительности. Рефлексивность, по экспериментальным данным, соответствует способности к формированию понятий и продуктивности стратегий решения логических задач. Таким образом, менеджеру по кадрам желательно быть рефлексивным, хотя собственный стиль изменяется лишь частично и с большим напряжением.
- *В) ригидность — гибкость.* Этот фактор характеризует способность человека к изменению установок и точек зрения в соответствии с изменяющейся ситуацией. Ригидные (жесткие, заторможенные) люди не склонны менять свои представления и структуру восприятия. Напротив, гибкие — легко приспосабливаются к новой обстановке. Если кандидат на вакансию вполне может себе позволить ригидность (что характерно для долго работающих над одной проблемой специалистов, особенно старшего возраста), то для менеджера по персоналу эта характеристика когнитивного стиля явно противопоказана. Увеличение ригидности с возрастом отмечается многими психологами.

- *Г) различительная способность.* Различительная способность характеризует возможности человека различать понятия и разбивать их на классы и подклассы. Обычно у женщин диапазон различительной способности ниже, чем у мужчин.

На эффективность интервью влияет также и мотивация, то есть стремление к успеху. Менеджер по кадрам в зависимости от условий должен изыскивать разнообразные стимулы для сотрудников-кандидатов. Претендент на должность передает менеджеру по кадрам самую ценную для него информацию — личную, при этом он в состоянии стресса и часто не умеет раскрыться. И если одни люди с удовольствием говорят о себе, то другие весьма неохотно приоткрывают завесы защиты. Иногда полезно возбудить в сотруднике дух соперничества, конкуренции (не нарушая, естественно, обстановки сотрудничества).

Параметры процедурного слоя описывают процесс проведения интервью:

**Ситуация общения (место, время, продолжительность.** Беседу лучше всего проводить в небольшом помещении наедине, поскольку посторонние люди нарушают доверительность беседы. Американский психолог И. Атватер считает, что наиболее благоприятная дистанция между собеседниками при деловом общении — от 1 до 3 метров. Минимальным «комфортным» расстоянием можно считать 0,7—0,8 метра.

Интервью — трудоемкий процесс, и поэтому длительность одного сеанса обычно не превышает 1,5—2 часов. Это время лучше выбрать в первой половине дня, если сотрудник типа «жаворонок», и во второй — в случае «совы». Известно, что взаимная утомляемость партнеров при беседе наступает обычно через 20—25 минут, поэтому в сеансе нужны паузы.

**Оборудование (вспомогательные средства, освещенность, мебель.** Для протоколирования результатов используются следующие способы:

- запись на бумаге непосредственно по ходу беседы;
- запись на диктофон, помогающая менеджеру проанализировать весь ход интервью и свои ошибки;
- запоминание с последующей записью;
- видеосъемка.

Наиболее распространенным способом пока является первый. При этом наибольшая опасность — потеря получаемых знаний, поскольку любая запись ответов — это уже интерпретация, то есть привнесение субъективного понимания предмета.

Освещенность и мебель должны способствовать обстановке доверительности, слишком яркий свет или неудобный стул зачастую усугубляют нервозность респондентов.

**Профессиональные приемы (темп, стиль, методы и др.).** Учет индивидуального темпа и стиля речи претендента на должность позволяет менеджеру по персоналу снизить напряженность процедуры извлечения знаний. Типичной ошибкой является навязывание собственных темпа и стиля.

На успешность также влияет длина фраз, которые произносит менеджер по персоналу. Это было установлено американскими учеными — лингвистом Р. Ингве и психологом Дж. Миллером при проведении исследования о причинах низкой усвояемости команд на военно-морском флоте США. Причина была в длине команд. Оказалось, что человек лучше всего воспринимает предложения глубиной (или длиной)  $7 \pm 2$  слова. Это число ( $7 \pm 2$ ) получило название число Ингве-Миллера. Можно считать его мерой «разговорности» речи.

Большая часть информации поступает к менеджеру по персоналу в форме предложений на естественном языке. Однако внешняя речь претендента на должность есть воспроизведение его внутренней речи (мышления), которая гораздо богаче и многообразнее. Для передачи этой внутренней речи человек использует и невербальные средства, такие как интонация, мимика, жесты. Опытный менеджер по кадрам старается записывать по возможности в протокол (в форме ремарок) эту дополнительную информацию.

**Тестирование при приеме на работу.** Психологические тесты при приеме на работу использовать не запрещается. Но, применяя тестирование для отсева кандидатов, вы должны помнить об особенностях информации, которая при этом к вам поступает, и о том, как она охраняется законодательством.

Тестирование обычно проводится с целью выявить сотрудников, подходящих по своим качествам для данной работы. В последнее время наряду с тестами для оценки эффективности работы применяются тесты для оценки черт характера и свойств, способствующих эффективному вы-

полнению работы, – так называемые психологические. Психологические тесты на сегодняшний день трудовым правом России прямо не предусмотрены. А значит, не предусмотрена и ответственность за проведение такого тестирования, не определен порядок хранения сведений, полученных при проведении тестов и работы с ними. Если исходить из позиции «разрешено то, что прямо не запрещено законом», психологические тесты применять можно. Что касается хранения, обработки и защиты такой информации, то в локальных актах организации можно предусмотреть порядок, аналогичный работе с персональными данными сотрудников.

Сведения, которые сотрудник обязан представить при приеме на работу, содержатся в документах, перечисленных в статье 65 Трудового кодекса РФ. Результаты прохождения тестов в их число не включены. А объем информации, которую работодатель получает при тестировании, намного шире установленного законом. Это в том числе и информация о частной жизни будущего работника. Поэтому обязать соискателя представить сведения, раскрывающие его семейную или личную тайну, работодатель не вправе. А значит, правомерным будет отказ тестируемого отвечать на вопросы личного характера.

Тем не менее, тестирование помогает работодателю выбрать из всех соискателей нужного кандидата на вакантную должность. Когда выбор будет сделан, придется отказать в работе всем остальным. Трудовой кодекс РФ (ст. 64) прямо запрещает необоснованный отказ в заключении трудового договора. Если вы, отказывая соискателю, имеете в виду лишь результаты тестирования, такой отказ будет необоснованным. Поэтому нужно сослаться на законное основание – недостаточный стаж работы, неподходящее образование и т. п. Даже если данные психологического тестирования являются истинной причиной отказа в работе.

Отказ работодателя в приеме на работу соискатель может обжаловать в суд. При решении в пользу работника суд обяжет вас заключить трудовой договор. Это произойдет, если вы не сможете доказать, что не приняли соискателя из-за недостаточных профессиональных качеств. Но у вас всегда есть шанс сослаться на неподходящие стаж и опыт работы несостоявшегося сотрудника.

В заключение подведем итог вышесказанному. Если результат тестирования не удовлетворил работодателя или соискатель отказался проходить тест, ни то, ни другое не может служить законным основанием для отказа в работе. Чтобы отказать соискателю, работодатель должен найти другое, законное обоснование своих действий.

### Опросный лист работника

Ф.И.О. *Сидоров Иван Петрович*  
Управление

Отдел / группа: *отдел продаж*

Должность: *начальник отдела*  Продающее подразделение  Подразделение, способствующее продажам  Вспомогательное подразделение

Статус подразделения:

Общий трудовой стаж (лет) 8 ЛЕТ, стаж работы в компании 3,5 ГОДА

Возраст (полных лет) 27 Число подчиненных сотрудников 22

	Комментарии
1. Ваши основные обязанности (перечислите 3-5 основных областей).	<i>Организация работы штатных сотрудников по:                      - Выполнению бизнес-плана отдела;                      - Исполнению планов развития отдела;                      - Увеличению договоров страхования;                      - Увеличению эффективности работы сотруд-</i>

	ников (на одного сотрудника до \$ _____ сборов брутто-премий в месяц). Поиск новых каналов продаж.	
2. Какие области Вашей деятельности Вам наименее интересны?	<i>Написание регламентов</i>	
3. Достижению какой цели компании Вы способствуете своей деятельностью?	<i>Увеличение брутто-сборов, увеличение прибыли компании; Улучшения сервисных услуг страхования; Достижение устойчивого позитивного имиджа компании.</i>	
4. Считаете ли Вы свою работу важной и значимой для компании? Если нет, то почему?	<input checked="" type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет	
5. Соответствуют ли обязанности, выполняемые Вами на данной должности Вашему потенциалу? Если нет, то укажите, какие еще функции Вы могли бы выполнять.	<input type="checkbox"/> да <input checked="" type="checkbox"/> нет	<i>Считаю, что могу эффективно управлять большим количеством сотрудников.</i>
6. Хотели бы Вы заниматься другим видом деятельности в компании? Если «да», то каким?	<input type="checkbox"/> да <input checked="" type="checkbox"/> нет	
7. Довольны ли Вы занимаемой должностью?	<input checked="" type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет	<i>Да, но это – мой переходный период.</i>
8. Какую должность Вы хотели бы занимать в перспективе?	<i>В 2003г. – Руководитель отдела Через год – Руководитель управления Через 5 лет – Заместитель Генерального директора</i>	
9. Считаете ли Вы, что перегружены на данной должности?	<input checked="" type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет	<i>Да, причина: отсутствие действенных регламентов взаимодействия между подразделениями.</i>

10. Получаете ли Вы достаточно информации для выполнения ваших должностных обязанностей?	<input checked="" type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет	
11. Кому Вы должны подчиняться, чтобы работать с большей эффективностью	<i>Существующая подчиненность соответствует возможности выполнения поставленных задач.</i>	
12. Кого Вы можете / должны замещать	<i>Могу замещать любого подчиненного сотрудника + заместителя руководителя управления.</i>	
13. Каких полномочий Вам недостает для того, чтобы Вы достигли больших результатов	<i>Увеличения лимитов ответственности по следующим видам страхования: авто, имущество ВЗР, НС.</i>	
14. Какие Ваши полномочия следует ограничить	_____	
15. Что Вам необходимо от компании / начальника, для того, чтобы лучше работать	<i>Укрепление внутренних коммуникаций между продуктовыми и продающими подразделениями. Оптимизация бизнес-процессов.</i>	
16. Работаете ли Вы в коллективе, поощряющем к открытому и конструктивному диалогу?	<input checked="" type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет <input type="checkbox"/> нет мнения	
17. Существует ли постоянная обратная связь с Вашим непосредственным руководителем?	<input checked="" type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет <input type="checkbox"/> нет мнения	

Важно понимать перед интервью, что надо прояснить ожидания – чего рекрутер ждет от применения своего «портфеля методик». И в первую очередь нужно разделить тесты профессиональных знаний и психодиагностические тесты. Из самих названий понятно, что первая группа методик оценивает знания и навыки, приобретенные человеком в процессе освоения профессии (напр., владение компьютером, знание иностранных языков, знание бухгалтерских проводок и пр.), а вторые - психологические особенности человека (коммуникативные стратегии и особенно-

сти, лидерские качества, уровень интеллекта, обучаемость, конфликтность и т.д.). Методики первой группы часто разрабатываются самими отделами персонала и обычно не требуют какого-либо специального обучения применению. Вторая группа методик разрабатывается соответствующими специалистами, проходит длительный процесс испытания и проверки. В этом случае предъявляются высокие требования как к тщательности разработанности самих методик, так и к подготовке диагноста, работающего с ними. Рассмотрим каждую из указанных групп подробнее.

Тесты профессиональных знаний, и психологические методики, можно разделить на «формализованные» и «неформализованные». Первые обычно состоят из ряда вопросов, имеющих заданный правильный ответ. В зависимости от того, какое количество ответов «угадано», степень квалификации может считаться более или менее высокой. Второй тип тестов строятся из «открытых» вопросов и заданий, на которые возможны различные ответы, в этом случае оценивается скорее общее направление мысли кандидата, стандартность или креативность предлагаемых им решений и пр.

Когда существуют четкие формальные требования, лучше заранее убедиться, что кандидат им соответствует. Водитель должен хорошо знать правила дорожного движения, экономист, работающий с Excel, просто обязан разбираться в этом самом Excel, хороший бухгалтер не может не знать плана счетов и пр. Чем более формализовано будет построена проверка этих знаний, тем больше уверенность в их наличии. То есть, если нужно оценить степень владения четко описываемыми знаниями и навыками, то стандартизованные профессиональные тесты подходят замечательно. Для оценки же результатов тестов этого типа необходимо и достаточно иметь «ключ» с правильными ответами. Как правило, использование данного блока методик приблизительно соотносится с позициями среднего и низшего уровня.

Более сложные методики используются для оценки квалификации высшего персонала. При этом используются методики второго типа. Кандидат ищет варианты решения неких задач, не имеющих единственного правильного ответа, а работодатель оценивает, насколько предлагаемые решения созвучны его собственным представлениям. Акцент на собственных представлениях сделан не случайно. Поскольку задания не имеют однозначных решений, то и критерий оценки становится достаточно субъективным. А поэтому испытателю важно самому иметь представление о предметной области, с тем, чтобы понимать, о чем, собственно, рассуждает соискатель.

Теперь о личностных методиках. В теории, для того, чтобы наиболее эффективно прогнозировать успешность кандидата на конкретной позиции, его личность необходимо всесторонне исследовать соответствующими инструментами, и полученные результаты совместить с заранее разработанным психографическим профилем профессии. И чем более точно совпадение, тем более высока прогнозируемая успешность. Личностные методики делятся на формализованные и проективные. В первом случае есть ряд вопросов (заданий), результаты выполнения которых обрабатываются по стандартизованной процедуре и дают некий единый результат – напр. профиль личности в виде графика. Во втором – диагност, опираясь в большей степени на свой опыт работы с данной методикой, выводит общее описание неких тенденций и потенциальных возможностей.

Психодиагностических методик много. Существуют методики, направленные на исследование личности в целом, а также тесты, позволяющие определить степень развитости того или иного параметра личности (уровень интеллекта, например, или уровень притязаний). И, кроме того, каждая методика базируется на определенных концептуальных воззрениях авторов-составителей, что в свою очередь налагает на нее сильный отпечаток.

При использовании психологических методик крайне важно учитывать, насколько они соответствуют таким критериям, как валидность (методика действительно должна оценивать именно те свойства, для измерения которых предназначалась) и надежность (полученные результаты должны быть достоверными).

Профессиональными диагностами используется обычно пакет из нескольких (3-4) методик, комбинация которых дает в итоге достоверную комплексную картину. Так же, в пакет включаются тесты для оценки актуального состояния, что позволяет отделять типовые реакции от реакций, вызванных стрессовой ситуацией тестирования, и в остальное время испытываемому не свойственных. Это делается для повышения надежности полученных результатов, и увеличения их прогностической ценности.

В российской HR-практике использование тестов принимает самые причудливые формы. Для начала все упирается в доступность. Как ни удобны проф. тесты, но это штука редкая, менед-

жер, потративший свои силы на их разработку, не спешит поделиться своими трудами с широкой общественностью. Разве что с небольшой ее частью. Поэтому, «средний» менеджер по персоналу перекладывает проверку профессиональных знаний кандидата на плечи его будущего начальника, ограничиваясь психологическими аспектами подбора.

А вот психологические методики как раз доступны широко, имеются в большом ассортименте как в магазинах, так и бесплатно в Интернет, бери – не хочу. Более того, наиболее популярные тесты снабжены электронной системой обработки данных, что позволяет пользоваться ими совсем уж «втемную»: нажал на кнопку – получил результат. В итоге тесты используются широко, но без знания их концептуальных основ, без информации о выборках, на которых методики проходили проверку, без соблюдения норм проведения, ценность получаемой в итоге информации весьма сомнительна.

Одна из особенностей сложившейся системы оценки кандидатов в том, что HR-менеджмент для России – направление молодое. На позициях HR-менеджеров в компаниях часто оказываются люди, далекие и от управления персоналом, и от психологии вообще. Тесты же дают неуверенному в себе HR-у иллюзию объективности оценки; результат теста – это уже не его личное мнение, а как бы мнение целого института разработчиков теста MMPI, например.

Условия тестирования, как правило, тоже очень далеки от совершенства. Иногда опросники на несколько сотен вопросов предлагаются кандидату еще до беседы с менеджером, вместе с заполнением анкеты. Иногда кандидат «тестируется» после напряженного полуторачасового собеседования. При этом, далеко не всегда он находится в помещении, способствующем сосредоточению и внутренней гармонии – звонят телефоны, ходят люди, приходят другие кандидаты и т.д. (не каждая компания имеет возможность обеспечить менеджера комфортной переговорной комнатой).

Если говорить о тестах профессиональных знаний, то необходимость их применения не вызывает сомнений. Если важна проверка каких-либо специфических знаний или навыков, она может быть организована в том числе и с помощью специальных тестовых заданий. Особое значение тесты профессиональных знаний имеют в ситуации, когда сам подборщик предметной сферой не владеет (а он, в конце концов, всеми предметными сферами владеть и не может!) То есть, сталкиваясь с необходимостью подбора специалиста, уровень квалификации которого затруднительно оценить в ходе стандартного интервью, можно прибегнуть к помощи тестовых заданий.

Широкое же использование психодиагностических методик в оценке персонала обусловлено больше отсутствием собственных четких критериев у менеджера по персоналу, чем замечательными свойствами и качествами тестов. Для решения большинства оценочных задач тесты просто неудобны. Они требуют двойного объема времени (до 1,5 часов – проведение тестирования и от 30 мин. до 1,5 час. – обработка его результатов), их результаты не переносятся «напрямую» на интересующую деятельность (если у кандидата высокий интеллект, еще не значит, что он этот интеллект будет применять в ваших интересах), требования к формальной стороне процедуры высоки (кандидат должен быть отдохнувшим, включенным в ситуацию, его ничто не должно отвлекать, с диагностом должен быть установлен нормальный рабочий контакт и т.д.). Кроме того, для адекватной интерпретации результатов важно четко представлять концептуальные послышки, положенные в основу теста (напр. использованную концепцию личности), а некоторые используемые методики должны пройти адаптацию именно для требуемых условий (организационная оценка персонала) и быть достаточно свежими (с момента последней адаптации должно пройти не более трех лет).

Более того, даже при соблюдении всех перечисленных условий, самое глубокое тестирование не способно обеспечить прогностическую достоверность более 70-75%. Это связано с тем, что ситуация тестирования и ситуация деятельности – различны и испытуемый в этих ситуациях ведет себя по-разному. К слову сказать, 70% – достоверность высокая, но, тем не менее, 100% гарантии не дает никто.

Подавляющая часть информации, касающейся личности соискателя или работника, получаемая с помощью тестов, может быть собрана за гораздо меньший период времени в процессе интервью (разумеется, при достаточно высоком уровне квалификации интервьюера).

Таким образом, использование психологического тестирования как обязательного элемента процедуры оценки не только не дает преимуществ в точности и достоверности результатов, но

способно даже вносить искажения в портрет испытуемого за счет ошибок, вызванных несоблюдением процедуры тестирования и неквалифицированной интерпретацией полученных результатов.

В то же время, психологические тесты могут быть исключительно полезны как инструмент для оценки отдельных параметров личности, оценить которые другими методами представляется затруднительным. Например, характеристики познавательной сферы (способности к концентрации внимания, обучаемость), или какие-то глубинные личностные проблемы (напр. компенсированная социальная дезадаптация). Однако, подобная диагностика должна быть организована «по всем правилам» и выступать, в качестве отдельной дополнительной процедуры, когда прочие этапы уже пройдены.

Итак, как же все-таки должно быть организовано психологическое тестирование «по правилам»?

1. Перед проведением исследования необходимо четко сформулировать его цели, то есть, уяснить для себя, какую именно информацию необходимо получить.

2. В соответствии с поставленными целями подбирается необходимый блок методик. Используется 2-4 методики, дополняющих друг друга, для получения более полной картины. Если процедура планируется длительной, то пакет формируется из методик, отличающихся друг от друга по типу исполнения (например, использование четырех опросников подряд приведет к утомлению испытуемого и снижению достоверности результатов, потому нужно «разбить» череду, скажем, рисуночным тестом, либо тестом цветовых предпочтений). Для отобранных методик должны иметься: информация о ее разработчиках, дате разработки, дате последней адаптации, описание концепции, лежащей в основе теста, описание процедуры проведения, подробное описание интерпретации результатов. При отсутствии данной информации вы не можете быть уверены в эффективности применения выбранного теста.

3. К моменту тестирования кандидат должен быть здоровым и «свежим». Неудачным можно считать назначение тестирования после череды собеседований, либо в чрезмерно позднее или раннее время.

4. Испытуемого необходимо ввести в процедуру тестирования. Для человека естественно испытывать напряженность, когда некто посторонний «лезет в душу». Поэтому, перед началом тестирования с испытуемым должен быть установлен нормальный рабочий контакт, чтобы отстроиться от ситуации допроса или соперничества типа «кто-кого». Если тестированию предшествовало жесткое «стрессовое» интервью, могут возникнуть проблемы с переходом на другой тип взаимоотношений, тогда может иметь смысл приглашение постороннего «тестера», не знакомого кандидату.

Кандидат должен иметь представление о том, что сейчас будет происходить, с какой целью проводится тестирование. Сообщаемая информация не обязательно должна полностью соответствовать истине, но в самых общих чертах информация о целях тестирования должна быть предоставлена. Это связано с такой деликатной проблемой, как мотивация тестируемого. Понятно, что соискатель, желающий получить работу, хочет представить себя перед работодателем в лучшем свете. Но в ситуации тестирования старание сделать лучше («дать правильный ответ») только смажет результаты, поэтому возможно стоит сказать кандидату, что тесты обрабатываются статистически, содержание отдельных пунктов не рассматривается (для опросников).

5. Проводиться тестирование должно в достаточно комфортных условиях. Продолжительность тестирования не должна превышать полутора часов, при необходимости использования большого количества тестов процедуру проведения следует разбить на два этапа.

6. Наблюдение за тем, как испытуемый проходит процедуру тестирования, дает массу ценного дополнительного материала для оценки. Типы реакций, жизненные стратегии проявляются в это время очень ярко, потому следует вести соответствующий «дневник наблюдений», записи которого в последствии сильно помогут при интерпретации полученных данных.

7. Если используются компьютерные варианты тестов, то важно учитывать, что последние, в большинстве случаев, предоставляют гораздо более упрощенный и краткий вариант интерпретации, чем тот, на который способен достаточно опытный диагност. Поэтому, работая с электронными версиями методик, нужно постараться «доделать» работу, не сделанную машиной, то есть, самостоятельно проследить «взаимоотношения» различных черт личности, увязать результаты различных методик в единую картину. Это даст возможность со временем получать результаты более надежные и достоверные, нежели при работе только с «машинными» выводами.

8. Всегда следует помнить, что единой школы психодиагностики нет, все люди разные, а жизнь – вообще штука сложная. В зависимости от обстоятельств, люди могут вести себя совсем не так, как им положено по результатам тестов.

Для изучения акцентуаций характера предлагается воспользоваться опросником Г.Шмишека. Обследование проводится на одном испытуемом. Желательно, чтобы это был учащийся-старшеклассник. Вам следует зачитать ему приводимый ниже список вопросов, на которые нужно отвечать либо «да», либо «нет».

Свои ответы испытуемый фиксирует на листке бумаги, где указывается номер вопроса и его ответы. Также здесь фиксируется имя, фамилия, возраст испытуемого, дата тестирования, другие сведения. Этот листок необходимо приложить к отчету.

Данный опросник состоит из 88 вопросов, касающихся различных сторон Вашего поведения, привычек, самочувствия и т.д. Ответом на каждый вопрос являются утверждения ДА или НЕТ. Внимательно слушайте вопросы. Не спешите с ответом - время ответа не ограничено; но и не пытайтесь угадать «правильный» ответ. Помните, что нет «плохих» или «хороших» ответов, а есть лишь ответы, выражающие Ваше личное мнение. Важно лишь то, чтобы Вы отвечали на вопросы самостоятельно, не обсуждая их с другими людьми.

### Текст опросника

1. У меня чаще веселое, беззаботное настроение.
2. Я чувствителен к оскорблениям.
3. Бывает так, что у меня на глазах навертываются слезы (например, в кино или в театре).
4. Бывает так, что, сделав что-то, я сомневаюсь, все ли сделал правильно, и не успокаиваюсь, пока не узнаю, что все верно.
5. В детстве я был таким же смелым и отчаянным, как и мои сверстники.
6. У меня часто меняется настроение от состояния ликования до отвращения к жизни и к себе.
7. Я являюсь центром внимания в обществе.
8. Бывают дни, когда я нахожусь в таком беспричинно ворчливом состоянии, что со мной лучше не разговаривать.
9. Я серьезный человек.
10. Я могу чем-либо восторгаться.
11. Я предприимчивый человек.
12. Если кто-нибудь меня обидит, я быстро забываю обиду.
13. Это правда, что я слишком мягкосердечен.
14. Опустив письмо в почтовый ящик, я провожу рукой по щели, чтобы проверить, что письмо попало в ящик.
15. Я стремлюсь всегда считаться в числе лучших работников.
16. В детстве мне бывало страшно во время грозы или при встрече с собакой.
17. Меня считают несколько педантичным.
18. Мое настроение сильно зависит от внешних условий.
19. Меня всегда любили мои знакомые.
20. У меня бывает чувство сильного внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности.
21. У меня часто бывает несколько подавленное настроение.
22. У меня была истерика или нервный срыв (хотя бы один раз в жизни).
23. Мне трудно подолгу сидеть на стуле, не вставая.
24. Если со мной несправедливо поступили, я энергично отстаиваю свои интересы.
25. Я могу зарезать курицу или овцу.
26. Меня очень раздражает, если дома гардины или скатерть висят неровно, и я сразу же стараюсь поправить их.
27. В детстве я боялся оставаться один в квартире.
28. Часто у меня бывают беспричинные колебания настроения.
29. Я всегда был достаточно сильным работником в своей области.

30. Я быстро начинаю злиться и впадаю в гнев.
31. Пожалуй, я могу быть хоть иногда абсолютно веселым.
32. Бывает так, что ощущение полного счастья буквально переполняет меня.
33. Из меня получился бы хороший конферансье на веселом спектакле.
34. Обычно я высказываю свое мнение людям откровенно и недвусмысленно.
35. Мне трудно переносить вид крови.
36. Я люблю работу с высокой личной ответственностью.
37. Я склонен заступаться за тех, с кем поступают несправедливо.
38. Мне трудно спуститься в подвал.
39. Я предпочитаю работу, требующую неторопливости и тщательности, работе, где главное быстрота, а требования к качеству невысоки.
40. Я очень общительный человек.
41. В школе я охотно декламировал стихи.
42. Я убежал из дома в детстве.
43. Жизнь кажется мне трудной.
44. Бывало так, что после конфликта или обиды я до того расстраивался, что идти на работу казалось просто невыносимым.
45. Можно сказать, что при неудачах я не очень быстро теряю чувство юмора.
46. Если бы меня кто-нибудь обидел, я бы первым предпринял шаги к примирению.
47. Я очень люблю животных.
48. Иногда, уйдя с работы, я возвращаюсь, чтобы проверить свое рабочее место.
49. Иногда меня преследует неясная мысль о том, что с моими родными может что-нибудь случиться.
50. Я считаю, что мое настроение изменчиво.
51. Мне трудно выступать на сцене перед большим количеством людей.
52. Я могу ударить обидчика, который меня очень оскорбит.
53. У меня велика потребность общения с людьми.
54. Я отношусь к тем, кто при каких-либо разочарованиях впадает в глубокое отчаяние.
55. Мне нравится работа, требующая энергичной организаторской деятельности.
56. Я настойчиво добиваюсь намеченной цели, даже если на пути к ней приходится испытывать массу неприятностей.
57. Я смотрел трагические фильмы, на которых мне трудно было сдержать слезы.
58. Мне часто бывает трудно уснуть из-за того, что проблемы прошедшего или следующего дня не выходят у меня из головы.
59. В школе я иногда подсказывал моим товарищам или давал списывать.
60. Мне потребуется большое усилие воли, чтобы ночью пройти по кладбищу.
61. Я тщательно слежу за тем, чтобы каждая вещь в квартире была на своем месте.
62. Бывает, что будучи перед сном в хорошем настроении, утром я встаю недовольным, в подавленном настроении, длежа несколько часов.
63. Я легко привыкаю к новой ситуации.
64. Я предрасположен к головным болям.
65. Я часто смеюсь.
66. Я могу быть настолько приветливым с тем, кого не уважаю, что мое истинное мнение останется для этого человека тайной.
67. Я подвижный человек.
68. Я очень переживаю из-за несправедливости.
69. Я настолько люблю природу, что могу назвать себя ее другом.
70. У меня привычка еще раз проверить перед уходом из дома заперы, выключен ли свет, закрыт ли газ и т.п.
71. Я очень боязлив.
72. Мое настроение может измениться после приема алкоголя.
73. Я быстро приспосабливаюсь к новым условиям и к новой обстановке.
74. Бывает, что я оцениваю будущее несколько пессимистически, безрадостно.
75. Меня тянет путешествовать.

76. Мое настроение может измениться так резко, что от состояния радости я перехожу в подавленное состояние.
77. Мне легко удается поднять настроение друзьям или компании.
78. Я долго переживаю обиду.
79. Я очень тяжело переживаю страдания других людей.
80. Будучи школьником, я мог переписать из-за кляксы целую страницу.
81. Можно сказать, что я отношусь к людям скорее с недоверием и с осторожностью, чем доверчиво.
82. Я часто вижу кошмары во сне.
83. Меня часто преследует страх попасть под колеса проходящего поезда или случайно выпасть из окна многоэтажного дома.
84. В веселой компании я обычно весел.
85. Я считаю себя человеком, способным отвлечься от трудных проблем, требующих решения, не думать о них.
86. Если я выпью, я чувствую себя свободнее, становлюсь менее сдержанным.
87. В беседе я более скуден на слова, чем в разговоре на бытовые темы.
88. Я смог бы, играя роль на сцене, войти в нее до такой степени, чтобы забыть, что это только игра, а не действительность.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Опишите привлекательность способов исследования.
2. Опишите методы отбора, используемые при найме и продвижении по службе.
3. Приведите преимущества телефонных собеседований.
4. Опишите процесс проведения собеседования.
5. На чем основан Британский метод проведения собеседования?
6. На чем основан британский метод при приеме на работу?
7. На чем основан немецкий метод при приеме на работу?
8. На чем основан американский метод при приеме на работу?
9. На чем основан китайский метод при приеме на работу?
10. Охарактеризуйте пошаговое оценивание мотивации кандидата в процессе собеседования.
11. Как правильно проводить беседу при приеме на работу?
12. Охарактеризуйте психологический аспект интервьюирования.
13. Как же должно быть организовано психологическое тестирование «по правилам»?
14. Для чего используется опросник Г.Шмишека.

## **Глава 2.8. Освидетельствование профессиональной пригодности**

Освидетельствование профессиональной пригодности проводится при отборе персонала в процессе найма, а также может осуществляться периодически для работающих сотрудников при их аттестации и отборе в резерв на выдвижение двумя методами. Первый метод ограничивается определением профессиональной пригодности, при втором методе устанавливается соответствие деловых, личностных и профессиональных качеств работника требованиям предполагаемой должности, рабочего места.

Профессиональная пригодность — это соответствие работника по профессиональным качествам требованиям конкретного рабочего места, должностным обязанностям. Обоснованному профессиональному отбору должны предшествовать:

- профессиографические исследования; определение списка профессионально важных качеств, необходимых для выполнения соответствующей профессиональной деятельности и подлежащих измерению и оценке (психодиагностика);
- разработка методик и организационных процедур определения профессиональной пригодности претендентов при отборе в процессе найма;
- организация специального кабинета и подготовка специалистов для проведения профессионального отбора.

Профессиографические исследования состоят в изучении и анализе условий, содержания и опасностей определенного вида работ или определенной профессии. Профессиограмма как конечный результат профессиографического исследования содержит список профессионально важных качеств и требований, которыми должен обладать работник для успешного (производительного и безопасного) выполнения данного вида работ (данной профессии или должности) и степени их выраженности. Для каждого вида требований и качеств специалисты и психологи разрабатывают специальные тесты, направленные на оценку уровня их развития, а также способностей и склада ума, необходимых работнику для результативного выполнения заданий на месте. В специальной литературе для характеристики человека как личности и индивида используется более 400 терминов.

В психологии труда личностные свойства группируются по разным основаниям, вычленяются и оцениваются по критерию важности (необходимости) для определенной профессиональной деятельности. Для каждого вида деятельности обосновывается список профессиональных качеств, которые относятся к категории важных (обязательных).

Проведенные исследования позволяют выделить и рекомендовать четыре группы профессиональных качеств, коррелирующих с успешностью деятельности:

а) Профессиональные знания: общие профессиональные знания; знания, умения, навыки безопасного выполнения операций (работ, функций), входящих в должностные обязанности; знания и умения, позволяющие выявлять (диагностировать), предупреждать и ликвидировать опасные (экстремальные) ситуации.

б) Деловые качества: дисциплинированность, ответственность; честность, добросовестность; компетентность; инициативность; целеустремленность, настойчивость; самостоятельность, решительность.

в) Индивидуально-психологические и личностные качества: мотивационная направленность; уровень интеллектуального развития; эмоциональная и нервно-психическая устойчивость; внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение); память (долговременная, оперативная); мышление (особенности мыслительной деятельности, способность к обучению); гибкость в общении, стиль межличностного поведения; склонность к злоупотреблению алкоголем (наркотиками).

г) Психофизиологические качества: выносливость, работоспособность; острота зрения; глазомер; цветовоеприятие; острота слуха; дифференциация звука; дифференциация запаха; простая и сложная сенсомоторная реакция (скорость, точность).

Приведенный список профессионально важных качеств является ориентировочным. При проведении профессиографических исследований по конкретным видам деятельности и конкретным рабочим местам в список вносятся соответствующие коррективы или при необходимости специально формируется новый перечень качеств.

Для оценки профессионально важных качеств рекомендуются следующие методы: экзамен, экспертные оценки, психологическое тестирование, инструментальные измерения.

Экзамен — метод, основанный на проверке уровня профессиональных знаний, умений, навыков путем устного или письменного испытания по тест-вопросам (тест-заданиям), составленным по стандартной форме. Методика проведения экзамена включает описание процедур его проведения и оценки результатов.

Экспертные оценки — метод, основанный на обобщении характеристик качеств испытуемого, полученных путем опроса определенного круга лиц, хорошо знающих оцениваемого: непосредственного руководителя, коллег, подчиненных и др. Он включает опрос (интервью, заполнение анкет), обработку и оценку результатов опроса.

Психологическое тестирование — метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Он включает набор стандартизированных тестов, адаптированных опросников, процедуру тестирования и оценку результатов.

Инструментальные измерения — метод, основанный на непосредственном измерении качеств (например, скорости реакции) или физиологических параметров с помощью аппаратных средств, описании измерений и интерпретации данных.

Оценка профессиональных знаний (умений, навыков) осуществляется в виде экзамена по специальным тест-вопросам и тест-заданиям. Она может проводиться как в устной или письмен-

ной форме, так и в автоматизированном варианте в зависимости от того, какими тестовыми материалами располагает предприятие. Оценка производится в баллах по пятибалльной шкале. Уровень профессиональной компетентности может быть оценен и руководителем подразделения, в которое направляется кандидат. Заключение руководителя представляется в листе согласований.

Деловые качества кандидатов (дисциплинированность, ответственность, инициативность, настойчивость, самостоятельность и др.) оцениваются экспертным путем (по пятибалльной шкале) с помощью специальных анкет. В качестве экспертов выступают лица, хорошо знающие кандидата по совместной работе, желательно по три эксперта на каждом из трех уровней: вышестоящие руководители, коллеги, подчиненные. Деловые качества могут оцениваться только у кандидатов, работающих на данном предприятии.

Индивидуально-психологические, личностные и психофизиологические качества кандидатов оцениваются методом психологического тестирования с использованием при необходимости инструментальных измерений.

Психологическое тестирование может проводиться как в бланковом, так и в автоматизированном варианте. Батарея тестов для психологического обследования определяется исходя из требований к уровню развития профессионально важных психологических качеств, предъявляемых конкретным рабочим местом (должностью), на которое принимается кандидат. Желательно, чтобы перечень необходимых для обследования психологических тестов определялся психологом.

Для проведения психологического тестирования рекомендуется использовать следующие психодиагностические комплексы: ОКОП, АСОПК (многопрофильные комплексы общего назначения), "Критерий-1" (система психологической диагностики диспетчерского персонала газотранспортных систем). Основные преимущества автоматизированного тестирования (по сравнению с бланковым) заключаются в унификации и стандартизации процедуры обследования, полностью автоматизированной оценке и интерпретации результатов, что особенно важно в тех случаях, когда тестирование проводит работник кадровой службы, не имеющий психологического образования.

В тех случаях, когда тестирование проводится психологом, заключение рекомендуется сделать более развернутым, отразив в нем основные индивидуально-психологические особенности тестируемого, его сильные и слабые стороны, возможные трудности адаптационного периода и т.д. Краткие выводы по нему заносятся в лист согласований.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

по результатам психологического тестирования (примерная форма; описание психологических характеристик составляется исходя из требований конкретной должности (рабочего места), на которую принимается кандидат)

Ф.И.О. кандидата

Мотивационная направленность (ведущий мотив, наличие разнонаправленных конфликтующих мотивов): \_\_\_\_\_ Интеллектуальная сфера (уровень интеллектуального развития, стиль мышления, способность к обучению): \_\_\_\_\_

Когнитивная сфера (особенности внимания, памяти, мышления): \_\_\_\_\_

Эмоциональная сфера (эмоциональная и нервно-психическая устойчивость, поведение в стрессовой ситуации, контроль поведения, преобладающее настроение) \_\_\_\_\_

Психофизиологические качества (выносливость, работоспособность, скорость и точность реакции, острота зрения и слуха и

т.д.): \_\_\_\_\_

Взаимоотношения с людьми (стиль межличностного поведения, гибкость в контактах, поведение в конфликтной ситуации, организаторские способности и т.д.): \_\_\_\_\_

Отношение к работе (ответственность, инициативность, трудолюбие и др.): \_\_\_\_\_

**ВЫВОДЫ** (определить соответствие кандидата требованиям предполагаемой должности, отметить основные сильные и слабые его стороны, оптимальные условия адаптации): \_\_\_\_\_

Подпись:

Дата:

В табл. 2.7 представлены общие данные по приведенному списку профессионально важных качеств и рекомендуемым методикам их оценки.

Представленный в табл. 2.7 перечень методик не является полным и окончательным, он может дополняться и корректироваться по мере проведения психологических обследований и набора статистических данных. Хотя приведенные тесты стандартные, требуется определенная работа по их адаптации к конкретным условиям тестирования (проверка валидности тестов, информативности, дифференцирующей способности), которая может проводиться под методическим руководством специалистов и психологов.

По результатам анализа оценок, полученных кандидатами по всему списку профессионально важных качеств, делается заключение о профессиональной пригодности, которое носит рекомендательный характер. Кандидаты, получившие положительное заключение, допускаются к этапу медицинского контроля.

**Таблица 2.7. - Профессионально важные качества и методы их оценки**

Оценочные качества	Методы оценки	Показатели
а) Профессиональные знания: • общие • знания, умения, навыки безопасного выполнения работ • знания и умения выявлять, предупреждать и ликвидировать опасные ситуации	Экзамены по тест-вопросам (тест-заданиям)	Оценка в баллах по пятибалльной шкале
б) Деловые качества: ответственность, дисциплинированность, честность, добросовестность, компетентность, инициативность, целеустремленность, настойчивость, самостоятельность, решительность	Экспертные оценки по специально разработанным анкетам изучения деловых качеств	Усредненная экспертная оценка по пятибалльной шкале
в) Индивидуально-	Краткий ориентировочный	Время выполнения тестов,

<p>психологические и личностные качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивационная направленность</li> <li>• уровень интеллектуального развития</li> <li>• эмоциональная и нервно-психическая устойчивость</li> <li>• внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение) <ul style="list-style-type: none"> <li>• память (долговременная, оперативная)</li> <li>• мышление</li> <li>• стиль межличностного поведения</li> </ul> </li> </ul>	<p>тест, сложные аналогии, выявление общих понятий, тест Р. Кеттела  Опросник Г. Айзенка, тест Люшера, тест Р. Кеттела  Корректурная проба, методика Мюнстенберга, черно-красная таблица (ЧКТ)  Память на числа, зрительная память, слуховая память, ЧКТ Количественные отношения, сложные аналогии.  Оценка КОС (коммуникативные и организаторские способности), опросник К. Томаса, тест Р. Кеттела</p>	<p>число правильных ответов  Значения соответствующих шкал  Время выполнения тестов, число правильных ответов  Значения соответствующих шкал</p>
<p>г) Психофизиологические качества: выносливость, работоспособность  глазомер (точность динамического глазомера)  острота зрения цветовосприятие острота слуха  дифференциация звука  дифференциация запаха</p>	<p>Опросник Г. Айзенка, опросник Я. Стреляу, инструментальные методы измерения  Реакция на движущийся объект, инструментальные методы измерения  Инструментальные методы измерения</p>	<p>Значения соответствующих шкал  Степень отклонения от нормативных значений  Число точных реакций  Степень отклонения от нормативных значений</p>

Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.

На этой стадии специальной комиссией по профессиональному отбору, которая создается на предприятии из работников кадровой службы, опытных производственников и психологов, тщательно анализируются результаты оценок предыдущих ступеней и подготавливаются заключения о профессиональной пригодности кандидатов по всем качествам, включая личностные.

В результате отбора службой управления персоналом совместно с руководством подразделения и отдела, куда должен быть принят работник, анализируются и сопоставляются результаты профессионального отбора всех претендентов на данную должность, прошедших требуемые ступени отбора. Исходя из проведенного анализа выбирается наиболее пригодный кандидат на вакантную должность (рабочее место), принимается окончательное решение о его найме и оформляются все необходимые документы (контракт, приказ и др.).

Следует обратить внимание на понятие **компетенция**. Компетенция — это набор поведенческих характеристик, необходимых сотруднику для успешного выполнения той или иной работы. Другими словами, с точки зрения оценки персонала, это не профессия, не область человеческой осведомленности в чем-либо, а нужный набор качеств.

Принято выделять два фактора, определяющих успешную работу. Первый — это знания, умения и навыки, которые можно приобрести в процессе обучения и подтвердить дипломами, сертификатами. Второй относится к личности. В английском языке он носит название *performance*. Это качества, которые позволяют нам пользоваться знаниями, принимать решения, справляться со сложными задачами, мобилизовываться, общаться с людьми и т.д. Перед проведением оценки персонала компании по методу «ассесмент-центр» определяются компетенции. Выявление необходимых для должности компетенций опирается на проведение анализа деятельности на этой должности.

Компетенции разнообразны, как сама жизнь, окружающий мир. Примеры компетенций: лидерство, способность работать в команде, мужество и настойчивость, ориентация на клиента,

умение принимать решения, способность учитывать человеческий фактор, коммуникативные качества.

Можно подумать, что каждой компании необходим какой-то стандартный набор компетенций. Естественно, всем нужны и лидеры, и люди, способные работать в команде, и др. Но не каждое хорошее качество годится на все случаи жизни.

Например, одна компания ставит перед собой задачу захвата нового рынка. Другая компания стремится к удержанию уже завоеванных позиций. Очевидно, что при подборе специалистов по продажам в первую компанию потребуются люди напористые и агрессивные в хорошем смысле этого слова, то есть продавцы типа «охотник». Второй компании будут нужны продавцы типа «фермер» — люди, способные тщательно «возделывать имеющийся участок земли», «окучивать возвращенные плоды». При оценке кандидатов на должности торговых представителей по методу «ассесмент-центр» компетенции для первой и второй бизнес-структур будут различаться.

Понятие компетенции, применяемое в методе «ассесмент-центр», может порою противоречить общеупотребительному значению этого слова. Например, для компетенции «умение работать в команде» одним из основных качеств станет адаптивность, способность человека «вписаться» в определенный коллектив. При этом люди, компетентные в своей профессиональной сфере, могут быть признаны непригодными, если они не смогли сработаться с другими членами команды.

Выбор компетенции имеет большое значение для всего процесса оценки персонала. Ошибка, совершенная на данной стадии работы, автоматически переносится на все другие ее этапы. Стандартная процедура ассесмент-центра обычно включает исследование сотрудников компании или кандидатов на вакансии по пяти — десяти компетенциям.

Ассесмент-центр должен проводиться после тщательной подготовки. Об одной составляющей подготовительного процесса — выявлении компетенций — мы уже сказали. Одновременно с этим определяются параметры оценки. В рамках каждой компетенции выделяются несколько поведенческих проявлений.

Следующие шаги в подготовке к проведению исследования — определение критериев оценки, разработка программы конкретного ассесмент-центра и подготовка заданий для оцениваемого персонала, тренинг ассессоров.

*Что можем измерить.* В ходе работы людей над заданием за ними ведется наблюдение. На этом этапе ассесмент-центра и собирается информация об оцениваемом персонале. Действие или поведенческое проявление человека — именно то, что следует измерять. Применительно к компетенции каждое действие может оцениваться как позитивное и негативное. Оценщики фиксируют действия наблюдаемых и квалифицируют их, то есть относят их к проявлениям той или иной компетенции.

В результате эти положительные и отрицательные проявления сопоставляются, и человек получает итоговую оценку по всей компетенции.

В ассесмент-центре наиболее распространены пятибалльные и девятибалльные шкалы.

Например, в пятибалльной шкале высшим баллом — «пятеркой» — считается 80% позитивных проявлений и отсутствие негативных; низшим баллом («единицей») называют, наоборот, 80% негативных проявлений поведения и отсутствие позитивных. Приемлемый уровень развития компетенции отражает средний балл («тройку») — это 60% позитивных образцов поведения и присутствие некоторых негативных образцов.

Таким образом, поведение людей находит свое отражение в цифрах, которые придают результатам форму, удобную для анализа.

Процедура «живой» работы с людьми длится в общей сложности не менее четырех часов, иначе она будет недостаточно эффективной.

Результаты наблюдений в методе «ассесмент-центр» тщательно обрабатываются. Эта стадия — самая длительная во всем процессе. Отчет о проделанной работе, помимо количественных оценок, может включать в себя развернутое заключение о людях, подвергнутых оценке, которое отражает качественные характеристики персонала.

Во-первых, оценщики никогда не пытаются «ставить диагноз». Во-вторых, во время наблюдения ни в коем случае не делаются выводы. Это происходит потом, по окончании работы с оцениваемыми людьми. В-третьих, оценщики всячески стараются уйти от субъективного восприятия, меняя друг друга в ходе проведения ассесмент-центра. За исследуемым работником сначала

наблюдает один, потом другой, потом третий и т.д. Заключение о компетенции работника делается на основании оценки его поведения всеми исследователями, принимавшими участие в работе.

В-четвертых, для всех оценщиков разработан один и тот же алгоритм действий, которому каждый из них строго следует.

Что же касается «диагноза» или психологического типа, то его определение не входит в задачу ассессмент-центра. Также оценщиков не просят выявить причины того или иного поведения людей. Это совсем другие задачи.

Существует два подхода к работе с заказчиком. Первый — заказчик предоставляет свой набор компетенций, по которым нужно оценить персонал. При втором подходе исследователи сами выявляют и описывают необходимые компетенции, опираясь на анализ должности. После того как задачи конкретизированы, методика оценки подготовлена, начинается «живая» работа с персоналом заказчика. Она может проводиться не только оценщиками специализированной компании, но и собственными силами заказчика либо совместно. Мы считаем, что оценивать собственный персонал по методу «ассессмент-центр» можно, если в кадровой службе предприятия есть подготовленные оценщики, разработана четкая методика наблюдений за людьми в процессе выполнения ими заданий и система оценки. На наш взгляд, любой человек, если он достаточно пронаблюдателен, наблюдателен, обладает высокими интеллектуальными и коммуникативными способностями, может стать неплохим оценщиком персонала. Наш опыт показывает, что совместная работа менеджеров по персоналу и оценщиков, привлеченных из специализированных фирм, чрезвычайно эффективна.

Опыт показывает, что исследование профессиональных качеств работников компании по методу «ассессмент-центр» эффективно при найме новых людей на работу, в ходе аудита и аттестации кадров, при разработке программ обучения и развития сотрудников, перед принятием серьезных управленческих решений. Конечно же, оценка персонала может оказать существенную помощь и при выходе из кризисных ситуаций.

*Пример: Вот как может описываться компетенция «умение работать в команде»:*

- предлагает собственные идеи по поводу решения задачи;
- проявляет интерес к точке зрения членов команды;
- помогает группе достичь результата;
- ценит вклад других;
- стремится к достижению консенсуса;
- в случае возникновения конфликта стремится его разрешать и др.

Обратим внимание на то, что в определении параметров оценки центральную позицию занимают глаголы действия: «предлагать», «помогать», «стремиться». Иными словами, уровень компетентности человека проявляется в какой-то конкретной деятельности, то есть в поведении.

Оно и становится объектом наблюдения исследователя.

**Использование рекомендаций при найме на работу.** Редкого работодателя не посещала мысль навести справки о потенциальном сотруднике на его предыдущей работе. Редкий рекрутер никогда не сталкивался с подобным заданием от своего шефа. Искушение снять трубку и получить «объективную» информацию о будущем сотруднике велико. Но при всём при этом редкая компания может похвастаться наличием такой обязательной процедуры при приёме на работу, как сбор и проверка рекомендаций на входящих сотрудников. В чём причина? Как правило, их две: отсутствие соответствующего опыта и отсутствие необходимой квалификации («а собственно как это делать?»). Встречается ещё и третья причина – отсутствие веры в объективность получаемой информации. Но это бывает редко.

Абсолютное большинство рекомендаций можно подразделить на два типа: письменные и устные. Большинство рекрутеров относятся к такой бумаге или безразлично или откровенно скептически. Причина ясна: неизвестно, в самом ли деле под рекомендацией стоит подпись непосредственного руководителя соискателя или это просто закорючка, а печать удалось одолжить в бухгалтерии, пользуясь хорошими знакомствами среди её сотрудников. Естественно, что при этом сам человек, от лица которого написана такая рекомендация, в глаза её не видел. Понятно, что об объективности в этой ситуации речь не идёт.

Обычно при написании рекомендаций используются изрядно набившие оскомину обороты: «в коллективе пользуется уважением», «проявил себя как энергичный и инициативный со-

трудник», «в нарушениях трудовой дисциплины замечен не был». И, замете, ни слова о причинах увольнения такого замечательного и лояльного сотрудника! А причины могут быть самые неутешительные: человек не справился с возложенными на него задачами, при этом конфликтен и, дабы безболезненно с ним расстаться, руководитель обещает ему составить положительную рекомендацию. А во многих компаниях это просто правило хорошего тона – составлять хвалебные рекомендательные письма при увольнении. А ещё нередки случаи, когда в силу организационных преобразований человеку не находится места в новой структуре организации и объективность здесь будет не на первом месте. Так что, видимо, правы те, кто не воспринимают письменные рекомендации всерьёз – слишком сложно проверить, слишком велика вероятность обмана.

Попробуем теперь разобраться со вторым типом рекомендаций, то есть рекомендациями устными. Не секрет, что их, как правило, получают по телефону, реже – при личной встрече. Здесь всё не так просто и однозначно, как с предыдущим типом. С одной стороны у человека дающего рекомендации могут быть всё те же мотивы предоставления, скажем так, не до конца объективной информации (так же как в случае с письменными рекомендациями, надо «мягко» уволить сотрудника или он просто является хорошим знакомым). С другой стороны, при непосредственном общении и при определённой сноровке легче понять, говорит ли человек искренне или по каким-то причинам пытается выставить бывшего сотрудника в более выгодном свете, чем тот того заслуживает. То есть в получении устных рекомендаций смысла, безусловно, больше, чем в слепом доверии рекомендациям письменным.

Как бы то ни было, большинство людей сталкивающихся с подбором персонала, продолжают считать проверку рекомендаций вещью бесполезной. А многие кадровые агентства включают сбор рекомендаций в качестве дополнительной (платной или бесплатной) услуги в процесс подбора персонала. Исходя из этого, попробуем сформулировать несколько основополагающих принципов сбора и проверки рекомендаций.

**Первое правило:** письменным рекомендациям доверять нельзя, необходимо требовать от соискателя указывать ФИО, должность, контактный телефон лица, которое может его рекомендовать лично. Отказ или обеспокоенность кандидата – повод серьёзно задуматься. Известно, «сомнения трактуются не в пользу кандидата».

Но есть одно исключение, оно же **правило второе** – не запрашивать рекомендации с последнего места работы, если соискатель ещё не уволился и не ставил на работе никого в известность о своём намерении, ибо у рекрутера, как и у врача, главная заповедь – «не навреди».

**Правило третье** – рекомендации должны давать люди, являющиеся или являвшиеся непосредственными руководителями кандидата. В крайнем случае, такими людьми могут быть руководители смежных подразделений, с которым соискатель тесно сотрудничал. Генеральный директор компании (особенно крупной) не всегда точно знает, чем и как занимается тот или иной сотрудник. Поэтому, разумно, если рекомендации на бухгалтера даёт главный бухгалтер и/или его зам; на менеджера по продаже – руководитель отдела продаж, коммерческий директор и т.п. Ситуация, когда в качестве рекомендателя для кладовщика указывается зам. главного бухгалтера не правильна – скорее всего, это просто его (её) приятель. Понятно, что оценка в этом случае будет более чем лестной. Прошу прощения у коллег, но ситуация, когда рекомендателем выступает отдел кадров, так же комична. Ибо деталей кадровики, как правило, не знают, а если и знают, то не исключён вариант, рассматривавшийся выше (необходимость «мягко» и безболезненно уволить сотрудника, обещание хороших рекомендаций и т.д.).

**Правило четвёртое** – рекомендации необходимо брать не менее чем у двух человек с каждого места работы соискателя. Это своеобразная гарантия объективности полученной информации.

**Пятое правило** – собственно вопросы, которые всегда интересно прояснить в процессе беседы с рекомендателем:

«Как Вы можете охарактеризовать своего сотрудника *Ивана Ивановича*?» - вопрос общий, предполагающий бесконечное количество вариантов ответов, но, тем не менее, безусловно, важный.

«Чем в основном занимался *Иван Иванович*?» - зачастую соискатели пытаются приписать себе несколько лишних функций, о которых имеют лишь смутное представление.

*«Как Вы считаете, каковы его сильные стороны? А слабые?»* - возможность сопоставить собственные впечатления с мнением человека, видевшего кандидата в деле. Той же цели служит и следующий вопрос:

*«С какой работой он справлялся лучше всего? А какие задание, как Вы считаете, лучше ему не поручать?»*

*«Как Вы считаете, какова причина ухода из компании Ивана Ивановича?»* - насколько ответ руководителя совпадёт с причиной, заявленной самим соискателем.

*«Если не секрет, как оплачивалась его работа?»* - вопрос по понятным причинам может остаться без ответа, но если ответ получен – это ещё одна возможность сопоставить слова кандидата с действительностью.

*«Если бы он пожелал вернуться обратно – Вы бы приняли его на работу?»* - маленький контрольный вопрос напоследок, позволяющий ещё раз уточнить отношение руководителя к кандидату.

Понятно, что возможны и другие варианты вопросов и интерпретации ответов на них. Это всего лишь некий базис. Исходя из специфики конкретной вакансии, можно добавлять в этот список более специфические вопросы. Например, «как складывались отношения с подчинёнными?» - для руководящих должностей. Или «доводилось ли работать с наличными деньгами, были ли проблемы» - вопрос актуальный для проверки кандидатов на должность торгового представителя.

В целом такой разговор должен занять минут пять и об этом сразу стоит предупредить вашего собеседника. Мало кто согласится общаться дольше. Точно так же необходимо изначально уточнить может ли в данный момент рекомендатель вам эти пять минут уделить или лучше перезвонить попозже, возможно, вечером.

Отдельно стоит сказать о необходимости подготовки к такой беседе. Список интересующих вопросов необходимо подготовить заранее, оставляя рядом с вопросами место для записи ответов (своего рода опросник). Опираясь на требования к вакансии, её специфику, а так же на здравый смысл, решить какие именно вопросы включить в этот опросник. Заранее продуманная стратегия беседы существенно упростит процесс получения необходимых сведений, при этом качество полученных ответов будет достаточно высоким.

Безусловно, проверка рекомендаций как технология подбора персонала вещь полезная, но не всегда до конца объективная, поэтому доверять ей на 100% вряд ли стоит. Кроме того – это процесс достаточно кропотливый и затратный по времени – соответственно, есть смысл прибегать к сбору рекомендаций преимущественно при подборе топ-персонала или высококвалифицированных специалистов. Стоит или не стоит внедрять проверку рекомендаций в качестве обязательной процедуры при приёме на работу – каждый работодатель решит сам. Но очевидно, что проверка рекомендаций ещё долгое время будет оставаться одним из инструментов подбора. А значит, каждому человеку, сталкивающемуся с подбором, придётся овладеть технологиями сбора рекомендаций, если он этого до сих пор не сделал.

Подведем итог. Автор рекомендательного письма должен знать уровень продуктивности и качества работы заявителя и быть достаточно компетентным, чтобы его оценить; он должен передать свою оценку новому работодателю. И наконец, информация автора рекомендательного письма должна соответствовать истине.

Если заявитель сам получает отзыв для передачи по месту запроса, выполнение условия не гарантировано, так как многие люди не захотят писать свое настоящее мнение о заявителе, поскольку последний может его прочитать. В результате авторы подобных писем или сосредоточиваются на недостатках заявителя, или преувеличивают его хорошие черты.

К. Кесслер и Дж. Джибис предлагают следующий метод, который может улучшить соответствие рекомендательных писем своему назначению. Они считают, что рекомендательные письма необходимы только в отношении тех видов работ, которые предстоят заявителю. Специальное жюри организации-работодателя, знакомое со спецификой данной работы, излагает эти особые требования в порядке их важности. Затем посылается запрос на рекомендательное письмо, в котором прежнего работодателя просят оценить заявителя по списку перечисленных качеств. Рекомендации должны быть непосредственно связаны с результатами работы заявителя на предыдущем месте. По получении ответа сравниваются оценки, данные адресатом, и оценки необходимого уровня, выведенные жюри (требующиеся для выполнения предлагаемой работы).

Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику заявителя, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Большая часть работодателей США не удовлетворяется лишь письмами, используя проверку по телефону, рекомендательные письма и данные, полученные в беседе по найму. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование. Хотя во время телефонного разговора никакие данные не передаются, он помогает выяснить, как заявитель выполнял свои обязанности на последнем месте работы. Это может стать одним из наиболее объективных видов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте.

**Испытательный срок.** Для проверки профессиональных качеств работника и предусмотрен испытательный срок. Давайте обсудим, как установить испытательный срок так, чтобы избежать возможных юридических ошибок.

Статья 70 "Испытание при приеме на работу" из Трудового кодекса РФ:

Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

- лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- беременных женщин;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- в иных случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором.

Прежде чем окончательно решить для себя дилемму, устанавливать или нет соискателю испытательный срок, необходимо взвесить все за и против. Если ваш выбор будет все же в пользу установления испытательного срока, помните: уволить работника по его результатам весьма и весьма непросто.

Первое, что непременно следует знать кадровику, - такого рода проверка устанавливается лишь по соглашению сторон. Если кандидат возражает относительно данного условия, ни о каком испытательном сроке не может быть и речи. Далее, положение об испытательном сроке в обязательном порядке включается в текст трудового договора. Если упустите из виду этот момент, считайте, что работник принят в организацию без испытательного срока, даже если данное условие отражено в приказе о приеме на работу.

По общему правилу, предусмотренному законодателем (ст. 70 ТК РФ), этот период не должен превышать трех месяцев. Исключение сделано лишь для руководителей организаций, главных бухгалтеров и их заместителей, а также для руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений. Испытание деловых и профессиональных качеств этих работников может длиться до шести месяцев.

Та же статья 70 ТК РФ устанавливает круг лиц, которым работодатель вообще не вправе предлагать испытательный срок при приеме на работу. Это беременные женщины, подростки, не достигшие 18 лет, сотрудники, приглашенные на работу в порядке перевода от другого работодателя, а также молодые специалисты, впервые поступающие на работу по специальности.

Ближе к концу испытательного срока нужно определиться с дальнейшей судьбой работника. Если его профессиональные качества окажутся неудовлетворительными, организация имеет право, предупредив работника в письменной форме за три дня до окончания испытательного срока, расторгнуть с ним трудовой договор. Причем необходимо четко изложить причины, послужившие основанием для признания работника не выдержавшим испытание.

Расторжение трудового договора по данному основанию осуществляется без учета мнения профсоюза и без выплаты выходного пособия (ч. 2 ст. 71 ТК РФ).

Если в период испытательного срока сам сотрудник пришел к выводу, что выполняемая работа не устраивает его по каким-либо причинам, он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, также в письменной форме предупредив работодателя за три дня.

Порой, игнорируя то или иное предписание закона или слишком вольно трактуя правовую норму, работодатель сам загоняет себя в ловушку. Это утверждение в полной мере относится и к процедуре установления испытательного срока.

Давайте проанализируем несколько типичных ошибок, способных создать конфликтную ситуацию в отношениях с работником и поставить организацию в положение ответчика на судебном процессе.

**Ошибка первая.** Работодатель с целью проверки предлагает соискателю заключить срочный трудовой договор.

Позиция организации ясна - если сотрудник не понравится, с ним можно расстаться без особых усилий. Ведь по истечении срока договора испытуемый перестанет иметь какое-либо отношение к организации.

Однако срочный трудовой договор может быть заключен лишь в случаях, прямо предусмотренных законом (ст. 58 и 59 ТК РФ)\*. Судите сами: "Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных работникам, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок". Пленум Верховного суда РФ в своем постановлении от 17.03.04 № 2 рекомендовал судам обращать на это особое внимание. И если работник обратится в суд или Рострудинспекцию с жалобой на неправомерность ваших действий, договор может быть признан заключенным на неопределенное время. Поэтому советуем вам не подменять испытательный срок срочным трудовым договором.

**Ошибка вторая.** При оформлении на работу в текст трудового договора не вносится положение об испытательном сроке.

Оно всплывает лишь позднее, при издании соответствующего приказа, что совершенно недопустимо. Любой правовой инспектор, сличив экземпляр трудового договора с текстом приказа, сочтет это грубым нарушением трудового законодательства. Суд (в случае возникновения трудового спора) посчитает условие об испытании недействительным. Ведь в законодательстве прямо сказано, что при установлении испытательного срока необходимо желание обеих сторон - как работодателя, так и работника. А документом, отражающим обоюдное волеизъявление, является именно трудовой договор, а не приказ.

**Ошибка третья.** На период испытательного срока работнику существенно занижается заработная плата, и это условие прямо оговаривается в трудовом договоре.

В период испытательного срока на работника распространяются все положения федеральных законов, иных нормативных правовых актов, локальных актов, а также коллективных соглашений и договоров при условии, что в них содержатся нормы трудового права. Между тем такая практика прямо противоречит статье 135 ТК РФ. Из текста этой статьи следует, что условия оплаты труда, определенные трудовым договором, не могут быть ухудшены по сравнению с действующим законодательством. В законе не сказано, что на период испытательного срока оплата труда работника имеет какую-либо специфику. Вернуть недоплаченные суммы в судебном порядке вашему работнику ничего не стоит, а для вас это ненужное разбирательство и лишняя головная боль.

**Ошибка четвертая.** Здесь речь пойдет не об одной ошибке, а сразу о нескольких. Они напрямую связаны с невнимательным прочтением правил и установок, четко прописанных в нормах трудового права. Так, нередки случаи, когда испытание устанавливается для лиц, по закону освобожденных от предварительной проверки своих профессиональных качеств. Или когда испытательный срок по времени превышает предельно допустимый. Многие кадровики старой школы по ошибке применяют 6-месячный срок испытания как общеустановленный (такой период был раньше предусмотрен в КЗоТе). Надо ли говорить, что такие явные проколы вряд ли ускользнут от внимания трудового инспектора!

**Ошибка пятая.** Несоблюдение срока и формы предупреждения работника о предстоящем увольнении.

Как мы уже отмечали выше, работодатель вправе определить и принять решение о несоответствии работника порученной ему трудовой функции только в период срока, установленного для испытания. Признав результаты испытания неудовлетворительными, он должен действовать

строго в рамках части 1 статьи 71 ТК РФ, то есть за три дня до окончания испытания предупредить сотрудника о своем намерении расторгнуть с ним трудовой договор. Причем такое предупреждение нужно оформить в письменном виде. Несоблюдение установленного порядка может иметь для работодателя негативные последствия: "Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора с ним допускается только на общих основаниях" (ст. 71 ТК РФ). Другими словами, если вы не хотите, чтобы после испытательного срока сотрудник оставался в вашей организации, соблюдайте процедуру предупреждения об увольнении.

**Ошибка шестая.** При формулировке причин неудовлетворительных результатов испытания (они излагаются в письменном виде и вручаются работнику) допускается неаргументированная, некорректная, юридически несостоятельная форма изложения.

Такую ошибку работодатели допускают вследствие того, что у них отсутствует доказательственная база для подтверждения неудовлетворительного результата испытания и они просто не знают, чем объяснять свое решение. Помните, что к сомнительным формулировкам суд относится критически. Поэтому здесь нужно быть предельно внимательными и учитывать, что любое действие руководителя в отношении подчиненного, тем более действие, способное породить конфликтную ситуацию, должно быть определенным образом оформлено и "запротоколировано". Только таким образом в случае судебного разбирательства можно отбить атаки обиженного работника.

**Ошибка седьмая.** Работодатель не может подтвердить правомерность своих действий.

Именно представителю организации в ходе судебного заседания придется доказывать обоснованность увольнения работника. При увольнении подчиненного по статье 71 ТК РФ работодателю следует четко помнить - основанием для расторжения трудового договора в данном случае может быть лишь ссылка на ненадлежащие деловые качества работника. То есть на низкий уровень профессионализма или на неудовлетворительные для данной работы личностные характеристики сотрудника (например, недостаточно быстрая реакция при работе в экстремальных ситуациях), или на отсутствие должной трудовой дисциплины. Причем, как мы уже говорили, все утверждения работодателя должны быть подтверждены соответствующими реальными доказательствами.

К числу таких доказательств можно отнести документальное оформление дисциплинарного проступка (объяснительная, акты, приказ о наложении взыскания), а также доказательства, подтверждающие ненадлежащее исполнение трудовой функции, в том числе невыполнение норм выработки и несоблюдение нормативов времени (письменное задание руководителя и отчет сотрудника о его выполнении, жалобы клиентов и коллег и т. п.).

Как правильно устраиваться на работу.

(Советы американского специалиста Н. Бекстера)

Получая анкету для заполнения, попросите две копии. Если это невозможно, сделайте несколько ксерокопий чистого бланка. Они понадобятся вам в качестве черновика, чтобы окончательный вариант анкеты был заполнен безукоризненно, без ошибок и опечаток. Заполнять анкету лучше на компьютере или на пишущей машинке. Это облегчит восприятие ее содержания.

Не оставляйте незаполненной ни одну графу. Если вопросы не имеют к вам отношения, пишите "нет", "не имеется", "не был" и т. д. Это даст понять, что вы не пропустили сознательно или непреднамеренно ни одного вопроса.

Если некоторые вопросы касаются информации, которую вам не хотелось бы разглашать (например о наличии судимостей), рекомендуется все же писать правду. Подобные данные легко проверить, и в этом случае их раскрытие будет расценено не в вашу пользу.

Постарайтесь зафиксировать в анкете ценную информацию, касающуюся вашей квалификации, причем не только по специальности, но и в других областях (умение пользоваться компьютером, факсом и т. д.).

Если нанимающая организация, изучив анкету, проявила интерес к вашей персоне, как правило, следует приглашение на собеседование. Готовясь к нему, необходимо избрать стратегию поведения. В центре ваших вопросов и ответов на собеседовании должна быть фирма или организация, в которую вы устраиваетесь, а не то, сколько она вам будет платить.

Потенциального работодателя, как правило, интересует определенный круг сведений о нанимаемом. Ниже приводятся самые распространенные вопросы, с ответов на них необходимо начинать подготовку к собеседованию. Какое отношение Ваше образование и опыт профессиональной деятельности имеют к данной работе?

Почему Вы бы хотели работать именно по этой профессии? Что Вы знаете об этой организации и этой работе? Что Вы будете делать в случае возникновения на вашем рабочем месте какой-либо критической ситуации?

Каковы Ваши сильные и слабые стороны? Какую работу Вы любите (не любите) делать больше всего? Какого рода достижения доставляют Вам наибольшее удовольствие? Когда вопросы к Вам будут исчерпаны. Вам предоставят возможность (или Вы сами о ней попросите) задать вопросы о Вашей потенциальной работе. В первую очередь они должны касаться следующих моментов. Как примерно будет протекать мой рабочий день? Кто будет моим непосредственным начальником и будут ли у меня самого подчиненные? Можно ли с ними встретиться?

Какие программы обучения и подготовки предоставляются работодателем? Каковы возможности служебного и профессионального роста?

Почему это место оставил прежний работник и чем он занимается сейчас? Размер жалования рекомендуется оговаривать уже после того, как данная работа будет Вам предложена.

*Советы по поиску работы А. В. Гостюшина.* Для поиска информации о свободных рабочих местах у Вас есть несколько каналов. Ими всегда надо пользоваться одновременно.

1. Биржи труда (государственные и частные). Для начала обратитесь в центр занятости своего района: это и экономия времени, и вероятная близость места работы. Кроме того, если вы увольняетесь по сокращению штатов, необходимо в двухнедельный срок обратиться туда, чтобы потом получать пособие по безработице. Здесь вы можете бесплатно проконсультироваться с юристом, социальным работником, устроиться на учебу, найти временную или дополнительную работу. Кстати, на временное трудоустройство есть смысл согласиться, даже если вы вот-вот можете получить постоянную должность. Это приработок, новый опыт, новые люди, а значит - новые возможности. Однако поиски постоянной работы нужно продолжать. Вы можете обратиться и на частные биржи труда: пусть Ваши данные будут в разных информационных банках. И при этом помните, что все услуги по трудоустройству должны оказываться бесплатно.

2. Объявления в газетах и журналах, специальных бюллетенях: реклама на радио и ТВ, на улице (городская и у проходных предприятий). Для работы с печатной рекламой лучше всего выделить специальные часы в своем режиме дня или недели: так будет меньше уходить времени на поиск работы. Искать работу можно только по плану, и отмечать все сделанное надо на бумаге. Профессиональные издания, местные газеты, рекламные бюллетени, газеты бесплатных объявлений стоят денег, поэтому лучше работать с ними в читальном зале ближайшей библиотеки. Со временем в информационном потоке Вы научитесь распознавать рекламу мошенников и прожектеров. Но с самого начала не отвечайте на предложения (обычно очень заманчивые) немедленно помочь Вам за небольшую сумму - никакой помощи не будет.

3. Сообщения знакомых, коллег, друзей, бывших сослуживцев, соседей. До бирж труда доходит обычно не больше половины сведений о вакансиях. Чтобы узнать о второй половине, возьмите свои записные книжки и внимательно просмотрите их, выписав на отдельный лист телефоны всех, кто вам может пригодиться. Вам предстоит обзвонить знакомых, построив беседу так, чтобы они не только ответили Вам, есть или нет у них на примете свободное рабочее место. Главное, чтобы они помнили о Вашей просьбе. Поэтому через некоторое время следует звонок повторить, и при информации о вакансиях они сразу подумают о Вас. Если они попросят помощи у своих знакомых, круг поиска расширится в геометрической прогрессии.

4. Информация по каналам профессиональных и общественных организаций. Комитет женщин проводит ярмарку вакансий, профсоюз собирает свой отраслевой банк данных, общественный фонд организует курсы переподготовки офицеров запаса... Если этим специально не заниматься. Вы можете так и не узнать, что где-то есть организация, готовая помочь именно Вам.

5. Отделы кадров предприятий и учреждений, различных организаций, служб, расположенных в удобном для Вас районе. Визиты и деловые переговоры надо объединять в группы (по принципу "один день - один район"). Самые неожиданные предприятия, расположенные в Вашем районе, могут нуждаться в Вашей профессии. Театру может быть нужен плотник, магазину - машинистка, детскому саду - слесарь.

6. Ответы из различных источников на Ваши запросы или объявления в газетах. Активное поведение на рынке труда включает и способность правильно составлять объявления и письма. Главное содержание - данные о Вас и данные о работе, которую Вы хотели бы получить. Письмо не стоит делать объемом больше одной-двух страниц машинописного текста, а объявления слишком не похожими на другие. Впрочем, "зацепить" работодателя -высокое искусство, и овладеть им можно только серьезно анализируя удачные объявления и полагаясь на опыт специалистов.

7. Несколько слов о технике поиска работы. Самое главное здесь - систематичность, настойчивость и учет. Если Вы не будете отмечать в специальной тетради встречи, телефонные звонки, работу с объявлениями. Вы никогда не узнаете, действительно ли Вы ищете работу или несколько раз обратились в два-три места. Записанное легче поддается контролю и исправлению. Кроме того, у Вас появится законное ощущение выполненной программы.

Важно знать о психологических трудностях поиска работы. Запретите себе думать, что Вы "навязываетесь" или "продаетесь". Хорошо, если искать работу Вы будете не в одиночестве: выгоды - психологические и организационные - здесь гораздо больше, чем возможная конкуренция.

8. Ясно представляйте, что Вам нужно, чтобы не устроиться на работу, от которой вскоре придется отказаться и, значит, все начать с начала! Во-первых, выясните верхнюю и нижнюю границу заработка по специальности в выбранном районе. Во-вторых, узнайте уровень образования и стаж работы для желательной должности. В-третьих, круг обязанностей и условия работы. Отделы кадров не торопятся говорить о недостатках рабочего места.

Нельзя забывать, что жизнь - это искусство компромисса. Не торопитесь отказываться от неожиданного предложения, особенно не побывав на месте, не узнав о возможных переменах в будущем.

Вы никогда не останетесь без дела, если научитесь смотреть на учебу и смену профессии как на естественную часть трудовой биографии. Даже в благополучнейшей Швеции за свою жизнь практически каждый человек два-три раза меняет профессию. К этому вынуждает современный механизм развития экономики.

9. Разговор в отделе кадров так же важен для работодателя, как и для Вас. О Вас постараются узнать как можно больше и лучше подготовиться заранее к таким вопросам:

- Почему Вы выбрали именно эту вакансию, профессию, фирму? Что Вы собираетесь делать, если... (следует описание критической ситуации на рабочем месте)?
- Что Вы собирались рассказать о себе?
- Каковы Ваши слабости и достоинства?
- Какую работу Вы больше всего любите и не любите? Какая была Ваша самая серьезная ошибка? Что Вам нравилось, а что нет на прежней работе? Почему Вы ушли с прежней работы? На какое жалование Вы рассчитываете?
- Какой у Вас опыт работы и образование по отношению к этой вакансии? Чем Вы надеетесь заниматься в ближайшие пять, десять лет?

Вы можете даже отрепетировать этот разговор дома. На встречу, разумеется, надо идти хорошо выспавшись, приняв душ, побрившись. Никакие обстоятельства не извинят помятый и нездоровый вид. Приехать надо заранее. С собой взять документы, телефоны и адреса прежнего места работы, блокнот и ручку, детектив - на случай, если придется ждать приема.

10. Чем бы ни закончился разговор. Вы должны остаться благожелательны и поблагодарить служащего, сказав, что надеетесь на дальнейшее сотрудничество. Если Вам предложат сразу подписать документы, лучше попросить время на размышления и обсудить дома все пункты контракта. Если обещают вакансию в скором будущем, скажите, что будете ждать, но ни в коем случае не бросайте поиски другой работы. Вы должны искать ее до того дня, пока не окажетесь за своим рабочим столом или станком.

11. Среди самых важных вещей, которые надо помнить безработным, есть опасность уныния и отчаяния. Часто они приходят из-за бессвязных действий, отсутствия распорядка дня, неумения найти поддержку других людей. А еще из-за инфантильности и неумения постоять за себя. Во многих случаях человек совершенно не виноват в состоянии, в которое его погрузили обстоятельства. Но возможность исправить эту экстремальную ситуацию у него есть. Правда, лишь при одном условии - необходимо действовать.

Западная статистика показывает, что получающий пособие человек, который не нашел работу в течение года, скорее всего, не будет ее искать. Это тот случай, когда безработный - не соци-

альное положение, а черта характера. Так вот, самое главное в этой экстремальной ситуации - не позволить сформировать у себя характер безработного.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Как проводить освидетельствование профессиональной пригодности?
2. Что такое профессиографические исследования?
3. Как оценить деловые качества кандидатов?
4. Как использовать рекомендации при найме на работу?
5. Сформулировать основополагающие принципы сбора и проверки рекомендаций.
6. Когда устанавливается испытательный срок?

## **Модуль 3 . Процесс развития персонала**

### **Глава 3.1. Обучение персонала – необходимый этап развития персонала**

Кадровый потенциал компании — важнейший стратегический фактор, определяющий ее успех. Качественные и количественные характеристики рабочей силы определяют возможности реализации экономических программ, структурной перестройки, расширения производства, повышения качества продукции и роста производительности труда. Поэтому обучение, повышение квалификации руководителей и специалистов, обучение и переподготовка по смежным и вторым профессиям специалистов и рабочих, формирование предпринимательского корпуса компании с учетом новых экономических условий и решение в качестве основной цели задач по формированию конкурентоспособного как на внутреннем, так и на внешнем рынке персонала компании выдвигают перед кадровой службой компании новые, весьма сложные и актуальные задачи по выработке и реализации основных направлений подготовки кадров.

#### *Цели обучения персонала:*

- поддержание необходимого уровня квалификации персонала компании с учетом требований существующего производства и перспектив его развития; сохранение и рациональное использование профессионального потенциала компании;
- повышение конкурентоспособности продукции и услуг компании на основе распространения знаний и опыта применения персоналом предприятий современных технологий, эффективных методов организации труда, управления и производства;
- поддержка инновационных преобразований рабочих мест предприятий компании для обеспечения роста производительности труда и достижения современного уровня производства;
- поддержание высокого профессионального уровня персонала и его знакомство с современными технологическими достижениями;
- создание условий для профессионального роста, самореализации работников в условиях рыночной экономики на основе повышения мотивации к труду, использования новейших российских и зарубежных программ, средств и технологий обучения;
- повышение уровня профессионализма и компетенции персонала на предприятиях, эффективного его использования в соответствии с запросами производства и перспективами его развития;
- совершенствование необходимых для эффективной работы навыков и умений;
- подготовка работника к ротационному перемещению, возможному замещению его коллег.

#### **Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации:**

- планы подготовки кадрового резерва; проведение обязательной аттестации специалистов по отдельным направлениям в соответствии с действующим законодательством;

- предполагаемые изменения в штатном расписании; технологические изменения в производстве; поддержание требуемого профессионального уровня персонала;
- накопление профессионального потенциала для обеспечения экономического развития компании; организация переобучения персонала в связи с: миграционными процессами; перепрофилированием предприятий; образованием новых предприятий; ликвидацией предприятий; слиянием, присоединением, разделением, выделением предприятий.

Ш. Ратуэл определяет подготовку как "развитие работника по модели отношение - знание - навык - поведение для выполнения им конкретной работы". При этом само понятие "навык" понимается скорее как способность выполнять работу, а не способность вникать в ее тонкости, что может создать проблемы при подготовке персонала для новых технологических систем. Сама подготовка в нынешних условиях сопряжена с возрастающими сложностями, связанными с решением таких вопросов, как выбор и оптимальное сочетание различных методов подготовки, например, анализом ситуаций, разыгрыванием ролей, практической подготовкой и т.д.; выбор статуса, стиля работы и личных качеств наставника; выбор системы оценки обучаемых; распределение процесса подготовки во времени; стимулирование переподготовки путем повышения заработной платы или продвижения по службе.

Как считает Ш. Ратуэл, совершенствование процесса подготовки кадров должно идти по следующим направлениям: повышение уровня компетентности обучаемых; расширение базы подготовки с целью выпуска специалистов, владеющих широким набором навыков; увеличение в процессе подготовки элементов, развивающих творческие и аналитические способности. Вместе с этим возрастает необходимость увеличения продолжительности обучения; более точного определения потребностей компаний в профессиональной структуре и, соответственно, определенных навыков персонала; повышения роли материального стимулирования переподготовки; поощрения инициативы по повышению квалификации и превращения этого процесса в составную часть ежедневной работы.

Внедрение передовых технологий предъявляет повышенные требования ко всем уровням управленческого персонала. Это выражается, в частности, в необходимости повысить либо техническую подготовку, либо управленческие навыки, либо и то и другое одновременно. К тому же должность мастера может постепенно вообще исчезнуть, поскольку такие традиционные для него функции как оформление заказов на детали, оперативный учет и т.д. передаются компьютерам или вменяются в обязанности рядовых работников. Традиционная подготовка менеджеров, как правило, не обеспечивает необходимых знаний и навыков по внедрению передовых технологий. Как считает профессор Лондонской школы бизнеса ДЖ.У. Хант, для радикального совершенствования системы подготовки и повышения квалификации менеджеров их следует отбирать уже среди 20-летней молодежи и обеспечивать им возможность профессионального роста путем различных видов обучения. Их обучение должно быть приравнено к подготовке к другим профессиям. Программы повышения квалификации менеджеров со стажем должны делать упор на развитии стратегического, концептуального мышления, помогать выработке у руководителей принципов системного подхода к управлению. В центре внимания процесса повышения квалификации должно стоять изучение поведения менеджера, однако, при соблюдении таких требований, как приватность, доверительность, честность и т.п. По этой причине большую роль в повышении квалификации может сыграть консультирование, в том числе внешнее. Организация обучения призвана способствовать отвлечению от повседневных дел, текучки, дать возможность обучающемуся спокойно обдумать дальнейшие цели и приоритеты, по-новому взглянуть на свою деятельность, обменяться опытом.

При этом Хант особо подчеркивает тот факт, что настало время для пересмотра традиционного подхода к оценке функций менеджера. Карьеру менеджеров нельзя ограничивать сосредоточением лишь на узких функциональных обязанностях, например, на финансах, производстве и т.д. Необходимо с самого начала готовить менеджеров-универсалов. Функция линейного руководителя - это четко определяемая, особая функция. К ней надо готовиться так же, как сейчас готовят финансовых директоров или плановиков для осуществления специализированных функций. Отбирая и готовя линейных руководителей, необходимо стимулировать молодежь на выбор этой профессии".

Для достижения этих целей в американских корпорациях широко применяются следующие методы:

- установочные, проблемные лекции, читаемые профессорами и крупными хозяйственными руководителями;
- семинарские занятия, на которых проводится подробный анализ сложных и спорных проблем;
- деловые игры и разбор хозяйственных ситуаций, максимально приближенные к практическим проблемам управления.

Комбинация этих методов позволяет в сжатые сроки интенсивно ознакомить менеджеров с новейшими тенденциями в области управления производством, его новыми методами и средствами.

Как показывают существующие исследования в данной области, в сфере подготовки и повышения квалификации руководящих кадров ведущих корпораций США происходят существенные и широкомасштабные изменения. Как отмечают авторы одного исследования, в будущем необходимость повышения эффективности производства приведет к сосредоточению все более растущего внимания на обучении персонала всех уровней управления; руководящие кадры высшего звена будут играть более важную роль в разработке программ обучения; корпорации в будущем будут делать ставку на внутрифирменное обучение, а результаты обучения будут более тщательно оцениваться, чем в прошлом.

С этой точки зрения немалый интерес представляют результаты обследования, проведенного в 1986 г. Ассоциацией по подготовке управляющих. В качестве основных тенденций были выделены следующие: хозяйственная стратегия и ее изменения становятся основным ориентиром в формировании программ обучения управлению; возрастает роль руководящего персонала высшего звена в формировании программ обучения; резко усиливается значение подготовки и повышения квалификации руководящих кадров среднего и высшего звеньев; набирает силу процесс обучения кадров в области разработки и реализации стратегии, особенно в сфере достижения глобальной конкурентоспособности фирмы; будет отдаваться предпочтение внутрифирменному обучению кадров.

Важнейшими факторами, существенно влияющими на программу обучения руководящих кадров, становятся изменяющаяся стратегия и культура корпораций, стимулирование роста эффективности, конкуренция, директивы руководителей высшего звена, желания и требования работников, развитие информационной технологии и т.д. Как считают многие специалисты, время отводимое на обучение менеджеров низшего и среднего звеньев будет увеличиваться по мере повышения ранга руководителя. Примерно вдвое возрастет время, отводимое на обучение менеджеров высшего звена. Будут возрастать значение и роль внутрифирменного обучения, поскольку только оно может в полной мере удовлетворить специфические потребности и требования каждой конкретной корпорации.

Как считает Дж.Ф. Болт, существенное место в программах подготовки персонала, впрочем, как и в прошлом, займут такие темы, как межличностные отношения, деловое общение, управление отдельным работником и коллективом и т.д. Специалисты обращают внимание также на то, что в области методов и процедур определения потребностей в обучении менеджеров, разработки программ и способов их реализации возрастет роль высшего руководства корпорации в реализации целей и содержания программ обучения руководящих кадров. Прослеживается тенденция к возрастанию роли исследований в области определения и оценки целей обучения.

Наблюдается тенденция к возрастанию значения исследований в области методов подготовки и повышения квалификации и сотрудничества между специалистами в сфере подготовки и повышения квалификации разных корпораций. Возрастает также роль внешних экспертов и консультантов в разработке и осуществлении программ обучения руководящих кадров корпораций, а также в разработке планов повышения квалификации специалистов в области подготовки и повышения квалификации.

Вместе с тем, очевидно, что для специалистов в области обучения персонала доступ к высшему руководству должен быть свободным, поскольку получение информации о целях и стратегии корпорации из первых рук является необходимым условием эффективного выполнения работы. Они должны также тщательно изучать потребности всех руководящих кадров корпорации, так как программы обучения, разработанные в вакууме, окажутся непригодными. Все программы

обучения будут обречены на провал, если высшее руководство не осознает их потенциальные возможности как важнейших рычагов изменений. Необходимо самое тесное взаимное общение между руководством и специалистами в области подготовки кадров. В целом, программы обучения должны отражать философию и стиль руководства в корпорации. Отмечается, что процессы подбора и подготовки более успешно осуществляются при их увязке с общей политикой компании в области управления персоналом. Такой комплексный подход позволяет сократить увольнения путем переподготовки и перемещения работников; перестроить структуру занятости вместе с системами оплаты и продвижения; обеспечить более широкую базу исследований и анализа альтернативных подходов.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое кадровый потенциал компании?
2. Сформулируйте в чем состоят цели обучения персонала?
3. Перечислите факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации?
4. Какие менеджеры сегодня наиболее востребованы?

## Глава 3.2. Этапы подготовки и переподготовки персонала

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства — от 2 до 10% фонда заработной платы, что для такой компании, как "Дженерал моторс", составляет сумму, превышающую 1 млрд. долл. США в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности. После освоения 40-часовой программы развития навыков ведения переговоров и месячной стажировки в английском отделении своей Компании коммерческие агенты московского филиала многонациональной компании повысили объем реализации с 2 до 2,7 млн. долл. США в месяц.

Сам процесс подготовки и переподготовки кадров состоит из *четырёх ступеней*. Это: определение потребностей; назначение программы; реализация программы и оценка программы подготовки.

*Потребности подготовки* — это информация о тех моментах индивидуального работника или группы, которые нуждаются в дальнейшем усовершенствовании для увеличения производительности труда работника или группы в интересах всей организационной системы. Существует несколько методов определения того, на каких именно моментах следует концентрировать внимание для повышения профессионального уровня и производительности труда всей совокупности человеческих ресурсов данной организационной системы. Одним из указанных методов является оценка всего производственного процесса. Такие факторы как объем, брак, срывы в работе, высокие издержки на рабочую силу служат в качестве ключа к установлению уровня производительности. Другой метод состоит в установлении тесной обратной связи для выявления мнений самих работников относительно того, что фирме следует предпринимать для эффективного решения вопросов, связанных с подготовкой и переподготовкой работников. С этой точки зрения важно еще прогнозирование возможного производства в будущем новых продуктов или использования нового оборудования.

Определив перечень потребностей подготовки, необходимо приступить к *разработке программы подготовки*, призванной удовлетворить эти потребности. Следующий шаг в процессе подготовки - это *реализация программы* или сама подготовка индивидуальных работников. Существуют различные способы передачи нужной информации и разработки необходимых навыков. Главными из таких способов являются лекции и программирование обучения. Хотя эти способы служат одновременно и для передачи информации, и для разработки навыков, они все же являются прежде всего средствами распространения информации. Наиболее распространенным из них являются лекции, которые представляют собой форму прямолинейной коммуникации между инструктором и группой слушателей. Преимущество лекции состоит в том, что она дает лектору возможность предоставить слушателям максимум информации в четко очерченный период времени. Но она имеет тот недостаток, что слушатели, как правило, во время лекции остаются пассивными, в результате чего остается мало возможностей выяснить содержание тех или иных понятий, выражений, концептуальных положений, определить, понимают ли слушатели правильно лекци-

онный материал, учитывать разнообразие их ориентаций, установок, интересов и т.д. В идеале знающий и компетентный лектор способен подать материал так, чтобы его можно было легко понять и усвоить, поднять к нему интерес слушателей. Опытный лектор может добиться успеха в передаче концептуального знания группе слушателей, которые готовы принять его. Но все это не всегда достижимо.

Программированное обучение - это способ инструктирования без присутствия или вмешательства живого инструктора. Отдельные порции информации, которые предполагают соответствующие реакции, предоставляются индивидуальным работникам, проходящим подготовку или переподготовку. Правильность или неверность их ответов позволяет определить, правильно ли они поняли данную информацию. Программное обучение так же, как и лекции имеет преимущества и недостатки. Его достоинством является, в частности, то, что учащиеся могут учиться в соответствии со своими способностями и возможностями, сразу же определить правильность или ошибочность своего ответа. Технические приемы обучения навыкам и мастерству разделяются на две категории: получаемые непосредственно на рабочем месте и получаемые в классной комнате. Первые составляют круг связанных с работой знаний и опыта использования этих знаний и включают инструктаж, чередование позиций и специальные проектные комиссии. Инструктаж представляет собой оценку того, как индивидуальный работник или ученик выполняет работу, в то время как чередование позиций предусматривает перевод работника с одного места на другое, чтобы дать ему возможность понять организационную систему как единое целое. Специальные проектные комиссии занимаются распределением конкретных задач отдельному работнику, чтобы тот приобрел необходимый опыт в данной сфере.

Техника выработки навыков и мастерства в классной комнате также представляет собой сочетание связанных с работой знаний и опыта их использования. Эти навыки могут быть техническими, например компьютерное программирование, и межличностными, например умение руководить. Специфические технические приемы выработки навыков и мастерства в классной комнате включают различные формы управленческих игр и разного рода функции по выполнению игровых ролей. Ролевые игры, как правило, включают выполнение того или иного действия и то, как это отражается на ориентированной на людей проблеме, подлежащей решению в данной организации. В противоположность линейной коммуникационной роли, характерной для лекционной формы, инструктор в классной комнате поощряет дискуссию и взаимововлеченность учеников, создает атмосферу, в которой ученики научатся новым формам поведения в процессе осуществления различных форм деятельности.

После завершения программы подготовки, необходимо *определить ее эффективность*. Поскольку реализация этих программ связана с определенными расходами, менеджмент должен получить разумную отдачу. Издержки включают материалы, время, потери производства, вызванные тем, что работники были заняты подготовкой, а не непосредственной своей работой. Программы подготовки должны быть оценены исходя из такого критерия, как их соответствие потребностям, для удовлетворения которых они предназначались. Ойа, как правило, определяется исходя из объемов брака, простоев, уровня производительности труда до и после введения этих программ.

Преобразование работников в производительных членов предприятия отнюдь не завершается подбором, селекцией и подготовкой. Здесь необходим еще четвертый шаг, состоящий в оценке того, как работник выполняет свои функции. Такая оценка представляет собой процесс рассмотрения прежней производственной деятельности работников с целью оценки вклада, который они внесли в дело достижения целей управляющей системы. В данном случае оценка выполнения функций представляет собой постоянный процесс и концентрирует внимание как на относительно новых, так и на уже утвердившихся человеческих ресурсах организационной системы. Одна из главных ее целей состоит в том, чтобы обеспечить обратную связь для членов организационной системы, которые стремятся найти пути повышения производительности. В настоящее время в более чем 3/4 американских фирм используется тот или иной тип оценки выполнения функций, что свидетельствует о том большом значении, которое придает им большинство менеджеров. Как считает Д. Макгрегор, такая оценка важна тем, что, она, во-первых, обеспечивает систематические данные для обоснования повышения или снижения заработной платы, премирования и других форм поощрений; во-вторых, с ее помощью менеджер доводит до сведения подчиненных, как они выполняют работу и в случае необходимости может показать им пути изменения поведения,

установок, навыков и т.д.; и, в-третьих, она используется в качестве основы инструктажа работников.

**Вот некоторые правила как содействовать развитию и росту сотрудников:**

- Ставить каждому достижимые и стимулирующие цели
- Предлагать решение все более сложных проблем
- Предоставлять всевозрастающую ответственность
- Делегировать задачи, проблемы, полномочия
- Предоставлять всю необходимую информацию
- Поощрять: собственную инициативу, предложения инновации, экспериментирование, соразмерный риск, творчество
- Не наказывать за ошибки
- Хвалить за малейшие успехи
- Постоянно консультироваться с сотрудниками

**Следует помнить, что способствует развитию личности и улучшению результатов работы:**

- Широкая коммуникация, доброжелательность, забота о каждом.
- Индивидуальный подход .
- Уважение каждой личности.
- Внимательное отношение к каждому.
- Интерес к мнениям, суждениям и взглядам сотрудников.
- По возможности учет личных целей и потребностей
- Поощрение творчества.
- Видеть в каждом сотруднике источник новых идей.
- Дискуссии о качестве продукции.
- Привлечение к постоянной ревизии своих рабочих методов.
- Достаточные возможности суверенного действия.
- Право делать ошибки и идти на соразмерный риск.
- Похвала и признание малейших успехов.
- Подбадривающие советы.
- Шансы на продвижение.
- Широкая информация.
- Поощрение к высказыванию замечаний.
- Ограничение контроля, введение системы самоконтроля.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Теория и практика в сфере работы с персоналом позволяют сформулировать правила и нормы, соблюдение которых позволит в максимальной степени способствовать его развитию.

Роль и задачи кадровой службы в процессе организации обучения и повышения квалификации персонала. Кадровая служба компании — центральный координирующий и организующий орган процесса обучения и повышения квалификации персонала.

Направления деятельности кадровой службы по организации процесса обучения и повышения квалификации персонала:

1. Планирование процесса:

- анализ квалификационных структур;
- наличие работников требуемой квалификации;
- определение числа работников соответствующей квалификации;

- определение потребностей в специалистах по конкретным профилям и квалификации;
- анализ специалистов по возрастным категориям для своевременной подготовки их качественного замещения;
- анализ учебных заведений и центров, отбор базовых учебных заведений;
- составление базы данных по учебным заведениям и центрам и преподавательскому составу, привлекаемому к обучению;
- анализ эффективности учебных программ;
- определение первоочередных направлений обучения и повышения квалификации;
- анализ возможностей компании и дочерних предприятий по подготовке, обучению и повышению квалификации персонала на существующих учебных базах в регионах;
- составление планов обучения и повышения квалификации для всех уровней.

## 2. Организация процесса:

- составление перечня должностей специалистов, подлежащих обязательному обучению и аттестации в соответствии с действующим законодательством; ^
- составление перечня специальностей, в которых производство испытывает дефицит;
- составление тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала;
- утверждение планов обучения, тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала;
- заключение договоров с учебными заведениями и преподавателями, их согласование с соответствующими инстанциями;
- организация обучения: определение места обучения; организация проживания, питания; обеспечение участников семинара оргтехникой; анкетирование обучаемых;
- подведение итогов обучения и его эффективности.

В организации необходимо составить положение об обучении.

<b>Положение об обучении</b>	
<b>1. Предмет и область применения</b>	Данное Положение об обучении персонала (далее «Положение») определяет цели, задачи обучения, основные виды обучения, порядок взаимодействия структурных подразделений Компании, ответственность, полномочия и обязанности сотрудников при организации обучения персонала Компании.
<b>2. Цель</b>	Настоящее Положение об обучении персонала Торгового Дома «ХХХ» (далее Компания») разработано с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, для обеспечения профессионального роста сотрудников и оптимизации расходов Компании на обучение, установления взаимных прав и обязанностей Компании и ее сотрудников.
<b>3. Общие положения</b>	
3.1. <i>Обучение персонала</i>	– процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в Компании, передача опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.
3.2. <i>Цель обучения персонала</i>	– формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала, с учетом требований Компании и перспектив развития, создание кадрового резерва.
3.3. <i>Задачи политики Компании в области обучения:</i>	
	Разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организацию обучения и контроль его результативности;
	Построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов Компании;
	Формирование стандартов обучения;
	Включение новейшего мирового опыта, знаний, эффективных методов организации труда в процессе обучения персонала;
	Развитие персонала в процессе обучения: формирование института наставничества, развитие управленческого резерва, повышения уровня корпоративной культуры;

Мотивация сотрудников к повышению эффективности работы.
<b>4. Виды обучения.</b>
4.1. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.
4.1.1. <i>Плановое</i> обучение осуществляется по Программам повышения квалификации (ППК):
ППК управленческого персонала;
ППК кадрового резерва;
ППК линейных руководителей и рядовых сотрудников Компании;
Программа первичного обучения новых сотрудников, программы адаптации.
4.1.2. <i>Внеплановое</i> обучение производится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений Компании.
4.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное; внутреннее и внешнее.
4.2.1. <i>Индивидуальное</i> обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних Компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т.п.;
<i>Корпоративное (групповое)</i> обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или внешних специалистов специально для сотрудников Компании.
4.2.2. <i>Внешнее</i> обучение проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций;
<i>Внутреннее</i> обучение организуется посредством привлечения внутренних ресурсов Компании.
<b>5. Планирование и организация обучения.</b>
5.1. Департамент по персоналу и обучению отвечает за планирование, организацию, оплату и контроль всего процесса обучения.
5.2. При планировании годового бюджета на обучение, 80 % бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение; 20 % бюджетных средств выделяется на внеплановое обучение по производственной необходимости.
5.3. Для организации планового обучения Менеджером по обучению и развитию персонала совместно с Руководителями структурных подразделений, по итогам ежегодной оценки персонала и задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, разрабатываются Программы обучения и программы повышения квалификации (ППК) в рамках Плана обучения на отчетный период.
Программа содержит информацию по:
Контингенту обучающихся сотрудников;
Содержанию обучения;
Целям и задачам обучения;
Периодичности и продолжительности обучения;
Ответственным за организацию и контроль обучения.
План и бюджет на обучение согласовываются с Руководителями структурных подразделений, Менеджером по обучению и развитию персонала и утверждаются Руководством Компании

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Перечислите этапы подготовки и переподготовки персонала.
2. Что способствует развитию личности и улучшению результатов работы?
3. Как содействовать развитию и росту сотрудников?
4. Какие направления деятельности кадровой службы по организации процесса обучения и повышения квалификации персонала Вы знаете?

### Глава 3.3. Методы профессионального роста

Профессиональный и должностной рост — важнейший мотив в деятельности большинства работников. Отсутствие возможности роста часто приводит к снижению трудовой активности работников и ухудшению деятельности предприятия. Профессиональный рост тесно связан с проблемой кадрового резерва и планированием карьеры. В качестве образца можно взять приведенную ниже схему служебно-должностного и профессионального роста работника.

Принципиально важно выделение в качестве самостоятельных и почти независимых путей профессионального роста — карьеры руководителя и карьеры специалиста. Следует стремиться к тому, чтобы должностной рост не входил в противоречие с карьерой специалиста. В результате многие специалисты, стремясь быть руководителями, должны существенно повышать свой квалификационный уровень.

Общеизвестно, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения определенной работы или тех или иных функций на производстве. Для большинства профессий в ходе профессиональной деятельности необходимо повышение квалификации, включающее:

- получение новых специальных знаний и навыков; применение полученных, но не использовавшихся до сих пор знаний и навыков;
- повышение и расширение квалификации; улучшение качественных и количественных показателей проделанной работы;
- адаптацию к изменившимся условиям производственного процесса.

Можно выделить три вида повышения квалификации:

- повышение квалификации на основе уже полученных знаний для устранения пробелов в знаниях и навыках, возникающих в результате неполноценного обучения или на отдельных стадиях профессиональной подготовки. Примером является возможность освежить знания электронщику, долгие годы не работавшего по профессии;
- расширительное повышение квалификации, целью которого является получение дополнительных профессиональных навыков, например изучение других иностранных языков переводчиком;
- адаптивное повышение квалификации, служащее средством 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, диалогов.

Такие три вида повышения квалификации нередко используются в комбинации друг с другом. Существует и другая классификация повышения квалификации сотрудников:

- повышение квалификации с отрывом от производства, осуществляемое сотрудниками самостоятельно. Работодатель может оказывать влияние на этот процесс различными путями: рекомендациями по проведению определенных мероприятий;
- содействием при проведении экзаменов и т.д.; полным или частичным спонсированием обучения.

Работники самостоятельно заключают договора с различными институтами по повышению квалификации и планируют проведение всех мероприятий по повышению квалификации, среди которых:

- учеба на заочном отделении вуза;
- учеба на вечернем отделении вуза;
- участие в семинарах;
- участие в конгрессах;
- чтение специальной литературы.

Повышение квалификации без отрыва от производства, осуществляемое чаще всего в форме:

- чтения методической литературы;
- оформления абонемента на специальную литературу;
- посещения выставок и ярмарок;
- посещения курсов, семинаров и т.д.;

- участия в экскурсиях на предприятие.

Меры по повышению квалификации непосредственно на предприятии должны проводиться, если:

- учебный материал не представлен на рынке образования, связанном с повышением квалификации, или цели обучения слишком специфичны;
- качество предлагаемых курсов неудовлетворительное;
- расходы по самостоятельному проведению таких мер оказываются значительно меньше;
- предлагаемые курсы требуют значительных затрат времени на разъезды.

Повышение квалификации без отрыва от производства, т.е. непосредственно на предприятии, имеет в наших условиях ряд преимуществ. Формирование группы слушателей из специалистов одного предприятия позволяет вести занятие более продуктивно и целенаправленно, так как всех их объединяют одни проблемы. Тематика занятий носит более конкретный и прикладной характер. Кроме того, такие семинары в расчете на одного слушателя обходятся предприятию в несколько раз дешевле, чем при командировании такого же числа сотрудников на учебу в стационарных условиях. Подобная форма учебы в меньшей степени сказывается на производстве, так как сотрудники фактически "не выключены" из трудового процесса. Есть и другие преимущества. Вместе с тем обучение с отрывом от производства тоже не лишено своих преимуществ. Поэтому оптимальнее всего сочетать эти формы обучения.

Развитие профессиональных навыков складывается из развития служебных обязанностей и развития способностей.

Под развитием служебных обязанностей подразумевается повышение уровня и развитие способностей посредством исполнения самих служебных обязанностей, а под развитием способностей - дополнение в случае расширения служебных обязанностей недостающих моментов под руководством начальника или благодаря обучению самого работника.

В воспитании и подготовке кадров очень важным является точное определение образа идеального работника.

Под развитием служебных обязанностей понимается повышение уровня и развитие способностей посредством исполнения самих служебных обязанностей, а к его основным методам относятся совершенствование и расширение служебных обязанностей, внутрифирменное перемещение персонала, перевод на другое место работы и др.

**Методы развития служебных обязанностей.** Как уже упоминалось, к основным методам развития служебных обязанностей, которое осуществляется посредством выполнения работы, относятся совершенствование и расширение служебных обязанностей, внутрифирменное перемещение персонала, перевод на другое место работы и др., однако думается, что в дальнейшем наиболее важное значение приобретут именно такие меры, как внутрифирменное перемещение персонала и перевод на другое место работы. Дело в том, совершенствованием служебных обязанностей называется более глубокое погружение в порученную работу или переход на более высокую ступень выполнения работы, а расширением служебных обязанностей - дополнение других видов работы, т.е. диверсификация деятельности.

В настоящее время наиболее часто применяемыми методами развития служебных обязанностей считаются следующие:

1. **Перевод на другое место работы.** Наиболее желательным представляется переход от использовавшейся до настоящего момента модели перевода персонала с целью рационализации кадрового состава, рассчитанной преимущественно на работников среднего и старшего возраста, на модель перевода с целью воспитания, рассчитанной большей частью на молодых работников. Думается, что перевод персонала в качестве одного из звеньев системы подготовки и воспитания кадров станет в дальнейшем важным подкреплением кадровой политики.

2. **Внутрифирменное перемещение личного состава.** В последнее время неожиданно стали привлекать внимание методы, рассматривающие наличие опыта работы в нескольких отраслях производства необходимым условием для повышения квалификации персонала или его служебного роста. Наиболее характерным из них является метод, основанный на "принципе трех должностей". Он заключается в том, что без наличия в своем послужном списке отметок о работе в трех различных отраслях невозможно подняться до уровня начальника отдела. В особенности,

активное перемещение молодых сотрудников (поколения двадцатилетних) направлено на подготовку и воспитание кадров, и его можно назвать неотъемлемой мерой формирования карьеры.

### **3. Групповая работа над проектом.**

Подразумевает работу в течение установленного периода небольшой группы специалистов над определенной задачей с целью проведения исследования соответствующей проблемы, ее анализа, изучения и составления плана работ. Позволяет отрабатывать разнообразные методы управления предприятием на примере группы.

**4. Совет "молодых директоров".** Это система назначения преимущественно молодых работников на должности т.н. "молодых директоров", которые регулярно проводят учебные заседания правления и обсуждают некоторые проблемы. Например, темами дискуссии могут стать следующие: "Составление плана на 21-й век", или "Долгосрочный план управления", или "Разработка новых товаров". Подобная система очень эффективна для воспитания будущих преемников, развития творческой инициативы.

**5. Система открытого формирования персонала внутри предприятия.** Под этой системой понимается проведение свободного набора кадров, требуемых каждой отраслью предприятия или крупным структурным подразделением в составе предприятия, из числа личного состава; таким образом, необходимый персонал формируется не приказом о назначении, который фактически означает принятие решения о переводе того или иного работника в одностороннем порядке, а с учетом желания самого работника, т.е. эта система предоставляет активным, энергичным работникам дополнительные возможности проявить себя. Цель системы - осуществление перемещения персонала с учетом его желаний, стимуляция реализации его способностей, что способствует проявлению активности персонала в выполнении интересующей его работы, а также саморазвитию работников.

**6. Система прохождения определенной карьеры.** Это система поручения персоналу различных видов работ с целью накопления необходимого опыта для назначения на определенную должность. Без достижения установленных целей работник не может занять указанную должность. Таким образом, установки данной системы отличаются от других систем, таких, например, как "Планирование развития карьеры" (Career Development Plan), которые нацелены на плановое развитие профессиональных навыков. Так, чтобы стать членом правления предприятия необходимо наличие опыта работы за границей, в дочерней компании, а также в секретариате президента компании.

**7. Система замещения служебных обязанностей.** Данная система подразумевает повышение уровня развития профессиональных навыков персонала путем поручения нижестоящим работникам выполнения служебных обязанностей вышестоящих в течение определенного периода. Например, направление начальника управления в командировку на определенный срок с целью прохождения стажировки и т.п. и в то же самое время поручение одному из его подчиненных его замещать в течение этого вынужденного отпуска начальника.

**Методы развития способностей.** Существует необходимость разработки методов классификации и развития профессионального мастерства и знаний, требуемых работникам с различной квалификацией для выполнения своего служебного долга. Как уже говорилось выше, основой служат методы развития служебных обязанностей, но для их эффективного применения в качестве дополнительной, поддерживающей системы следует использовать надлежащим образом систему развития способностей.

С начала сделаем несколько замечаний о существующих методах развития способностей и их классификации. Наиболее характерными методами считаются производственное и непроизводственное обучение, а также саморазвитие. Рассмотрим определение каждого из них. Производственным обучением называется деятельность руководящих работников по развитию способностей своих подчиненных посредством выполнения текущей работы с целью подготовки и воспитания кадров, под непроизводственным обучением понимается деятельность по развитию способностей персонала с отрывом от производства либо внутри компании, либо за ее пределами", и, наконец, саморазвитие - это деятельность по развитию способностей, направленная на овладение необходимыми знаниями и профессиональным мастерством в рамках выполняемой в настоящее время работы за счет данного работника.

### **Таблица 3.1. - Структура системы развития способностей.**

Пункт	Производственное обучение	Непроизводственное обучение	Саморазвитие
Исполнитель	Руководящий работник	Отдел кадров	Конкретный работник
Применяемые методы	Распределение задач Совершенствование служебных обязанностей Расширение служебных обязанностей Индивидуальное руководство	1. Проведение семинаров вне предприятия 2. Коллективная стажировка внутри предприятия	Заочное обучение Участие в семинарах вне предприятия 3. Чтение справочной литературы

Следует классифицировать методы развития способностей по следующим трем параметрам: "должностной уровень", "отрасль производства" и "организационная структура".

**1. Развитие способностей по должностным уровням.** Это метод развития способностей, направленный на овладение требуемыми для каждого должностного уровня знаниями, профессиональным мастерством и отношением к работе всем персоналом предприятия: от только что поступивших на работу сотрудников до руководителей предприятия, а также нацеленный на углубление осознания и понимания своего положения, роли и функции.

**2. Развитие способностей по отраслям производства.** Это метод развития способностей, нацеленный на овладение знаниями и профессиональным мастерством, требуемыми для каждой функции предприятия, как то: производство продукции, развитие технологий, реализация товаров, ведение делопроизводства и т.д., а также направленный на развитие у персонала способности выполнять порученную работу.

**3. Развитие способностей в зависимости от организационной структуры.** Это метод развития способностей, направленный на стимуляцию участия в данном процессе всего персонала отдельных организационных единиц, включая торговые представительства, заводы, головную компанию и др.

В качестве одного из инструментов создания системы воспитания кадров, где основную роль будут играть менеджеры на местах, а также ее эффективного продвижения необходимо составить "Спецификацию критериев развития профессиональных навыков".

Данная спецификация условно состоит из двух частей. Первая включает в себя общие для всего персонала критерии основных действий и основного отношения к работе (табл. 13), а вторая - перечень знаний (овладение), необходимых для выполнения работы, и способностей исполнения служебных обязанностей (приобретение навыков).

Исполнительное звено на основе детального представления о путях формирования своей будущей карьеры может использовать реестр как пособие при определении целей отчетного периода, конкретизирующих, каких высот можно добиться и какими усилиями.

**Таблица 3.2. - Список обязательных для всего персонала основных способностей**

Тип параметра	Параметры	Оценка работника	Оценка его начальника
---------------	-----------	------------------	-----------------------

Правила поведения манеры	Может ли должным образом приветствовать своих коллег и начальство. Может ли правильно пользоваться вежливым стилем речи. Опрятно ли одет, вызывает ли симпатию у собеседника. Знаком ли с правилами хорошего тона, соответствующими каждой конкретной ситуации. Заранее ли приходил к назначенному времени. Соблюдал ли сроки сдачи документов и другие сроки. Вежливо ли отвечает по телефону. Может ли вести разговор, глядя собеседнику в глаза. Вызывает ли ответную симпатию его манера слушания собеседника		
Служебная дисциплина	Заранее ли предупреждал о возможном опоздании на работу или раннем уходе с работы. Не разглашал ли когда-либо служебной тайны. Не вел ли слишком долго личных разговоров по телефону и или с коллегами (Соблюдал ли безопасность на рабочем месте и правила гигиены)		
Самоконтроль	В достаточной ли мере следит за своим здоровьем. Не привносил ли в выполнение работы личные чувства. Не допускал ли каких-либо эмоциональных поступков или высказываний. Положительно ли и сдержанно воспринимал выговоры и неудачи		
Доклады, сообщения	Правильно ли понимал указания и приказы. Использовал ли для лучшего запоминания такие способы, как ведение записей, повторение и т.д. Докладывал ли должным образом или сообщал о состоянии выполнения порученной работы. Был ли его доклад или сообщение предельно лаконичным и ясным		

**Таблица 3.3. - Реестр способностей по видам деятельности.**

Знания (овладение)	Способности исполнения служебных обязанностей (приобретение навыков)
1. Общие знания (обязательно)	Основная деятельность
Деловой этикет	Способность рассказать о своей компании с проведением экскурсии по компании и т.д.
Векселя, чеки	Способность составления необходимой для текущей работы деловой документации под руководством вышестоящих работников
Знания, касающиеся необходимого для коммерческой деятельности законодательства	
Общие знания (необязательно)	Способность работать с необходимыми для порученной работы ордерами и прочей бухгалтерской документацией
Знания языков	
	Способность осуществления под руководством

2. Базовые практические знания (обязательно)	вышестоящих работников всех формальностей по заполнению различного рода заявок, используемые
Знания по управлению коммерческой деятельностью	
Знания по управлению трастовыми операциями	Обязательная деятельность
Знания, касающиеся системы сбыта (необязательно)	Способность понимания желаний клиентов и поставщиков, а также правильного исполнения служебных обязанностей под руководством вышестоящих работников
Знания, касающиеся порученных товаров	Способность систематизации основных ордеров и прочей бухгалтерской документации
Знания, касающиеся клиентов	Умение вести протокол заседаний и предварительных совещаний
Знания, касающиеся поставщиков	
Знания, касающиеся практического осуществления внешней торговли	Умение работать с оргтехникой

**Профессиональное обучение.** Профессиональное обучение необходимо рассматривать в различных аспектах.

В зависимости от организационного оформления и целей обучения можно выделить два вида производственного обучения:

- без конкретной специализации, т.е. получение каких-либо общепрофессиональных знаний независимо от уровня квалификации обучающихся;
- с конкретной специализацией, когда кроме основной профессии предусматривается специализация по определенным направлениям и проблемам.

Существует несколько методов и видов обучения на предприятии.

**Таблица 3. 4. - Методы профессионального обучения**

Метод	Описание	Преимущества	Недостатки
Лекция	Выступление преподавателя при очень ограниченном обсуждении	Четкие и ясные методы изложения Удобна, если присутствует более 20 человек Слушателям можно заранее раздать материалы Преподаватель контролирует время Дешевизна	Легко забывается, поскольку нет обсуждения Иногда неэффективна Требуется высокий уровень лекторского искусства Требуется быстрое восприятие слушателями

<p>Групповое обсуждение</p>	<p>Выступление преподавателя при активном участии слушателей в форме вопросов и комментариев. Иногда преподаватель не требуется, однако необходим лидер</p>	<p>Удобно, если слушатели разбиты на небольшие группы У каждого слушателя есть возможность высказать свои идеи Могут родиться новые идеи</p>	<p>Иногда слушатели отвлекаются от обсуждаемой темы Некоторые преподаватели или лидеры групп не умеют направлять дискуссию Одна сильная личность может доминировать над остальными</p>
<p>Инсценировка ситуаций</p>	<p>Описание реалистичной ситуации и распределение между слушателями конкретных ролей. Акцент при этом делается не на решение проблем, а на развитие навыков</p>	<p>Эффективна, если ситуация схожа с реальной производственной ситуацией Слушатели видят реакцию на свои действия, что развивает их уверенность в себе Способствует развитию навыков межличностного общения Учит, как действовать в реальных ситуациях</p>	<p>Слушатели — не актеры Иногда слушатели не воспринимают происходящее всерьез Некоторые ситуации нельзя инсценировать Если инсценировки очень схожи с реальной жизнью, это может вызвать негативные реакции</p>
<p>Лабораторное обучение</p>	<p>Инсценируются ситуации и исследуются реакции слушателей, они обмениваются мыслями и ощущениями в произвольной манере</p>	<p>Помогает человеку определить причины его поведения Помогает человеку понять воздействие его поведения на других людей Развивает взаимодействие внутри группы</p>	<p>Людей может не понравиться информация об их поведении, особенно если она отрицательна Может привести к конфликтам внутри группы Может быть не связана с работой или неприменима к ней</p>

<p>Ситуационный анализ</p>	<p>Письменное описание реальной ситуации или вопроса, с которыми менеджеру пришлось столкнуться в конкретной организации. Слушатели предлагают выход из ситуации или принимают необходимое решение</p>	<p>Ситуации обычно очень интересны Группа активно обсуждает большое число разных решений, так как не существует единственно возможного Развивает умение слушателей эффективно общаться, оценивать различные факторы, влияющие на принятие ими решений, принимать решение в реальной жизни</p>	<p>Длительный метод обучения Часто трудно отобрать подходящий случай для конкретного курса подготовки Требуется большое умение и слушателей, и преподавателей, поскольку дискуссии могут стать скучными Может вызывать раздражение слушателей, особенно если они не могут прийти к конкретному решению</p>
<p>Управленческие игры</p>	<p>Слушателям предоставляется информация об организации. Их разбивают на группы, и каждая группа должна принять оперативное решение и оценить его</p>	<p>Развивает практические навыки Помогает в передаче знаний и применении административных навыков Помогает оценивать и исправлять поведение слушателей</p>	<p>Часто трудно изучить последствия решений, принятых каждой группой Некоторые группы могут не воспринимать это всерьез Может оказаться очень длительным процессом</p>
<p>Моделирование</p>	<p>Аналогично управленческим играм, но для ввода информации и анализа решений используется компьютер. Затем результаты действий слушателей оцениваются и обсуждаются</p>	<p>Аналогично управленческим играм</p>	<p>Аналогично управленческим играм Очень дорогостоящий метод Трудно моделировать сложную систему</p>
<p>Обучение на природе</p>	<p>Несколько менеджеров проводят в палатках на природе до 7 дней. Они испытывают себя на выживание и познают собственный потенциал творчества и взаимопомощи.</p>	<p>Люди узнают о своих ограничениях и возможностях.</p>	<p>- Очень дорогостоящий метод. - Результаты могут оказаться неприменимы в реальной жизни.</p>

Обучение "погружением"	с	Имитируются ситуации, с которыми слушатели сталкиваются в повседневной работе. Ведется наблюдение за поведением слушателей в различных ситуациях. Слушатели оцениваются на основе числа и качества принятых ими решений.	Эффективно для принятия мер по исправлению недостатков или подкреплению достоинств.	Тенденция к чрезмерному упрощению.
Решение проблем		Упрощенный вариант ситуационного анализа. Слушателям предоставляются основные элементы задачи, и они выясняют у преподавателей информацию, необходимую им для принятия решений.	Сразу получают отзыв преподавателя. Развиваются навыки контроля и управления при сборе информации и принятии решений.	Необходим высокий уровень преподавательского мастерства при формулировке ответов.
Обучение "в фойе"	в	Оформляется помещение для обучения, которое по оборудованию и обстановке напоминает реальное производственное помещение, но изолировано от последнего, чтобы слушатели могли заниматься, не мешая производственному процессу	Быстрый способ подготовки. Слушатели могут извлечь максимум из такого метода обучения.	Очень дорогостоящий способ.
Подготовка стажеров		Слушатели работают под руководством опытного преподавателя, имеющего лицензию, и получают более низкую заработную плату, чем рабочие.	Развивает специализированные навыки, например в механике, электронике. Широкомасштабная подготовка.	Длительный процесс.
Проекты		Аналогично методу группового обсуждения. Слушатели анализируют данные и сообщают выводы.	Помогает слушателям больше узнать по данному вопросу.	Преподаватель должен уделять много времени обеспечению того, чтобы группа двигалась в нужном направлении.

Обучение с использованием видео- и кинофильмов	Определенные события или ситуации снимаются на пленку и сопровождаются четкими описаниями. Клипы можно показывать несколько раз и подробно обсуждать.	Обеспечивается хорошее понимание вследствие многократного показа. На одну кассету можно записать можно записать большое число сюжетов. Поскольку известна продолжительность, можно запланировать презентацию и обсуждения.	Съемками и режиссурой должны заниматься профессионалы, чтобы обеспечить высокое качество. Дорогостоящий способ.
--	---	--	---

**Лекции** используются, когда за короткое время нужно передать большой объем информации с возможностью ответа преподавателя на дополнительные вопросы. Это может быть информация о продуктах для менеджеров по продажам, теория управления для менеджеров, финансовые и юридические знания. Современные лекции обычно отличаются по форме от тех, которые раньше читались в институтах. Сейчас принято использовать интерактивные формы - проводить групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагать к решению бизнес-кейсы. Кроме того, используется большое количество наглядных материалов - демонстрация слайдов, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.

**Семинары** предполагают большую активность участников и используются в первую очередь, когда стоит задача совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и популярны такие мероприятия, как корпоративный семинар для развития корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. На рынке услуг предлагаются семинары по очень конкретным проблемам, возникающим в компаниях. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить проблемы сбора долгов, оптимизацию документооборота, управленческий учет. Есть спрос и, естественно, предложение на очень узкие профессиональные вопросы.

**Тренинги** главным образом используются для развития конкретных управленческих и коммерческих навыков - управление исполнением, планирование, делегирование, мотивирование, тайм-менеджмент, эффективные продажи, переговоры, презентация. Посредством тренингов также можно повысить личную эффективность сотрудников - ориентацию на результат, стрессоустойчивость, управление конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство. На тренингах более 70 процентов времени посвящено деловым играм и их анализу, а также закреплению наиболее эффективных стратегий поведения в типичных деловых ситуациях. Эффективность усвоения новой информации на тренингах несравненно выше, чем на лекциях и семинарах, так как новые знания здесь не только объясняются ведущим и обсуждаются участниками, но и проигрываются в различных примерах с постоянным контролем эффективности поведения и достигнутого результата. Повышению действенности тренингов способствует применение видеоаппаратуры, когда участники могут анализировать видеозапись деловых игр.

Когда важнейшим фактором развития является повышение квалификации сотрудников, составляется план развития, который также называют образовательным планом.

В плане развития обычно указываются два наиболее важных момента.

**Цели развития**, которые подразделяются по:

- *рабочим местам*, содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития;
- *профессиям*, указывают конкретные профессии и не дают никаких прав на определенные должности;

- *областям*, определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношения к какой-либо должности.

**Меры**, необходимые для достижения названных целей, со стороны:

- *предприятия*, проводимые в рабочее время и финансируемые работодателем (учитываются в плане кадровых расходов), например обучение на предприятии, дневные курсы и семинары вне предприятия, участие в научных конгрессах, систематическое варьирование занятий, практика внутри предприятия или ассистентская деятельность;
- *сотрудников*, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах или прослушивание телевизионного курса лекций.

Различают два типа планов развития: стандартный и индивидуальный.

**Стандартный план развития.** Если на предприятии для достижения одной или нескольких целей развития необходимы несколько или даже много сотрудников, то рекомендуется не разрабатывать для каждого из них индивидуальный план развития, а работать со стандартными планами.

Стандартные планы развития могут быть:

- *иерархическими*, при которых развитие сотрудников направлено на определенные уровни, например начальник цеха, производственный мастер;
- *соотносящимися с конкретными задачами*, которые направлены на конкретные функции.

Возможно соединение признаков иерархического плана и плана, соотносящегося с конкретными задачами, например в плане развития руководителей.

Стандартный план развития для претендента на должность начальника цеха может иметь следующее содержание:

Пример:

**План развития для претендента на должность начальника цеха:**

Семинар для руководящих работников на предприятии	3 дн
Семинары вне предприятия по:	
• технике менеджмента	3-5 дней
• самоуправлению	1 день
• организации труда начальников цехов	2 дня
• управлению сотрудниками	5 дней
Семинары начальников цехов	Ежемесячно
Совещания по руководству	Дважды в год

**Индивидуальный план развития.** Итак, стандартные планы развития целесообразно применять лишь там, где:

одинаковы исходные условия;

существуют работники, которые могут развиваться по сходным планам.

Если таких предпосылок нет, то рекомендуется разработать индивидуальный план развития, который учитывает индивидуальные качества каждого работника.

### Личный план профессионального и служебного развития

Ф.И.О. \_\_\_\_\_ Подразделение \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_ Руководитель \_\_\_\_\_

1. Опишите, пожалуйста, те качества, навыки и знания, которые необходимы специалисту на Вашем рабочем месте для наиболее продуктивного выполнения своих должностных обязанностей и оцените степень развития этих навыков у Вас по 5-бальной шкале.

Знания, умения, навыки	Оценка

2. Каковы Ваши планы для более полного овладения указанными выше знаниями и навыками (если они есть)? Напишите, пожалуйста, каким образом, и в какие сроки Вы собираетесь эти планы осуществить?

---

---

---

---

---

---

---

3. Опишите, пожалуйста, как Вы видите свое место в компании в перспективе. Каких знаний и навыков не хватает Вам в настоящее время, чтобы продуктивно работать на этом месте?

---

---

---

---

---

---

---

4. Опишите, пожалуйста, свои планы по дальнейшему профессиональному развитию, а также укажите сроки, которые Вам могут для этого понадобиться.

---

---

---

---

---

5. Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень влияния на Ваше желание работать в компании следующих факторов:

Факторы	Оценка
---------	--------

Престиж компании	
Стабильность компании	
Возможность профессионального роста	
Возможность служебного роста	
Интересная творческая работа	
Самостоятельность и ответственность позиции	
Дружелюбный коллектив	
Возможность повышения материального благосостояния	
Комфортные условия работы	

6. Закончите, пожалуйста, следующие предложения, чтобы получилось целостное высказывание:

а) Работа данного профиля в моем понимании – это:

---



---



---

б) В работе меня больше всего интересует

---



---



---

в) Думаю, что наиболее важным в этой работе

---



---



---

г) Мне нужна такая работа, чтобы

---



---



---

д) Думаю, что главной трудностью, которая ожидает меня на такой работе

---



---



---

**Планирование освоения специальности.** Если в распоряжении нет подходящего сотрудника на вакантное рабочее место или по другим соображениям нанимается новый работник, то необходимо, особенно если идет речь о руководящих должностях, составить план освоения специальности новым сотрудником.

Освоение специальности охватывает одновременно несколько задач, которые подлежат выполнению:

знакомство с предприятием; выполнение предложенных задач; освоение специальности на незнакомом рабочем месте; изучение незнакомых методов и технологий; знакомство с руководителями, коллегами и другими сотрудниками.

В план освоения специальности могут быть включены:

- Представление нового сотрудника всем работникам предприятия, с которыми он будет постоянно взаимодействовать, в краткой ознакомительной беседе.
- Проведение бесед с теми должностными лицами, чьи компетенция и область деятельности имеют значение для работы нового сотрудника.
- Участие в обсуждениях и конференциях, которые связаны с выполнением функций новым сотрудником и необходимы для освоения нового рабочего места.

*Обучение при приеме на работу (первичное обучение)* проводится, как правило, после оформления документов для приема на работу. Продолжительность обучения 7—14 дней. Успешное окончание первичного обучения обеспечивает допуск к работе по конкретной должности или специальности в соответствии с действующим на предприятии порядком.

*Ежегодное обучение для руководителей и специалистов проводится для* ознакомления их с новой техникой и прогрессивными технологиями, эффективными приемами управления и анализа производства, инновациями на производстве и в сфере управления человеческими ресурсами. Ежегодное обучение организуется в виде нескольких модулей программ, продолжительность обучения по которым 1—3 дня.

*Повышение квалификации проводится для обновления теоретических и практических знаний,* умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития производства. Организуется на протяжении всей трудовой деятельности работников по мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью. Оно включает следующие виды обучения:

- краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного аспекта производства. Проводится как в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах, так и по месту основной работы руководителей и специалистов и заканчивается сдачей экзамена, зачета или защитой реферата; программы разрабатываются образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами, реализующими обучение, или самими предприятиями;
- тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам предприятия. Обучение проводится, как правило, образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами по разрабатываемым ими планам и программам, в которые включаются такие вопросы, как развитие международного рынка выпускаемой продукции, экология, экономическая безопасность, фирменное пенсионное обеспечение и другие социальные гарантии;
- длительное (свыше 100 часов) обучение руководителей и специалистов для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем профессиональной деятельности. Осуществляется в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах по разработанным ими и согласованным со службой управления персоналом дополнительным профессиональным образовательным *программам и учебным планам.*

*Стажировка* — форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки. Осуществляется также для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности. Стажировка может быть как самостоятельным блоком дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке руководителя или специалиста. Организуется как в РФ, так и за рубежом на предприятиях, в компаниях, ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах.

*Профессиональная переподготовка направлена на получение руководителями и специалистами* дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. По результатам профессио-

нальной переподготовки руководители и специалисты получают диплом или сертификат государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере. Содержание переподготовки определяет руководитель предприятия, направляющий работника на обучение. Порядок и условия профессиональной переподготовки руководителей и специалистов определяются Министерством общего и профессионального образования, осуществляющим проведение единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования.

**Переподготовка руководителей и специалистов проводится для получения ими второго** образования по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования. **Осуществляется** соответственно в образовательных учреждениях высшего или среднего профессионального образования. Руководителям и специалистам, прошедшим переподготовку, выдается государственный диплом об образовании установленного образца.

Руководителям и специалистам, завершившим курс обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам, образовательными учреждениями повышения квалификации выдаются следующие документы государственного образца:

- удостоверение о повышении квалификации для лиц, прошедших краткосрочное обучение или участвовавших в работе тематических и проблемных семинаров по программе в объеме 72—100 часов;
- свидетельство о повышении квалификации для лиц, прошедших обучение по программе в объеме свыше 100 часов;
- диплом о профессиональной переподготовке для лиц, прошедших обучение по программе свыше 500 часов.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Перечислите методы профессионального роста.
2. В каком случае должны проводиться меры по повышению квалификации непосредственно на предприятии?
3. Что такое развитие способностей по должностным уровням?
4. Что такое развитие способностей по отраслям производства?
5. Что такое развитие способностей в зависимости от организационной структуры?

### Глава 3.4. Эффективность обучения

Наибольшие споры среди теоретиков и особенно среди практиков вызывает вопрос эффективности (экономической и социальной) обучения. До сих пор многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности производства. Это связано прежде всего с тем, что оценка экономической эффективности обучения сопряжена в данный момент с методологическими трудностями и до их преодоления может быть только приблизительной. Эти трудности связаны как с переходным состоянием российской экономики, так и с неразработанностью методических вопросов оценки экономического эффекта от тех или иных мероприятий, а также с отсутствием утвержденной и апробированной нормативной базы расчетов экономической эффективности. Обучение работников — многофункциональный процесс, оказывающий влияние на различные компоненты деятельности предприятий. Непосредственно от масштабов, хода и результатов обучения зависят: текущие и будущие результаты деятельности предприятия; текущие и будущие затраты, связанные с деятельностью предприятия; уровень риска в деятельности предприятий и организаций отрасли от некомпетентных действий персонала. Результат деятельности системы обучения редко бывает однозначным. Так, если речь идет о системе обучения работников, то результат может оцениваться либо по экономическим последствиям повышения уровня знаний и навыков (умений) специалистов, либо по изменению социального уровня работников, либо по другим параметрам.

Возможные цели расчетов экономической эффективности процесса обучения: а) определение оптимального размера затрат на обучение в составе общих затрат на производство; б) приня-

тие решений по развитию форм и методов обучения; в) сравнение различных вариантов технологии и инструментальной базы для обучения; г) сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений средств предприятия, обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности функционирования основного производства. В общем случае экономическая эффективность любого мероприятия, проводимого на объекте, определяется соотношениями между показателями, описывающими полный результат деятельности изучаемого объекта после начала проведения мероприятия, и показателями, характеризующими полные затраты, связанные с деятельностью объекта (за тот же период).

Показатели затрат при оценке экономической эффективности на практике подбираются так, чтобы они допускали суммирование, приведение к одному моменту времени и отражение доли рассматриваемого мероприятия в общих затратах. В этом случае показателем экономической эффективности мероприятия служит разность между величиной его вклада в прирост результата деятельности объекта и величиной затрат. Экономическая эффективность обучения и тренинга определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебно-тренировочного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности предприятия, увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия, снижения уровня риска его функционирования.

Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности предприятий выражается в ряде факторов, отражающих изменение мотиваций, функционального поведения и социальных взаимодействий работников, прошедших обучение. К результатам деятельности системы обучения и переподготовки персонала и руководящих работников могут быть отнесены:

- увеличение скорости работы (реакции на аномальные ситуации) персонала, прошедшего обучение;
- расширение кругозора, увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений;
- снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников, связанное с закреплением в процессе обучения навыков более грамотного управления техническими системами;
- предотвращение ущерба от непредвиденного наступления нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых "цепочек нежелательного развития событий" ("эффект домино");
- снижение вероятности аварий и поломок оборудования, угроз жизни и здоровью людей;
- укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;
- рост способности к координированной осознанной совместной деятельности и принятию решений;
- обмен информацией между работниками различных предприятий, проходящими обучение вместе, распространение "по горизонтали" передового опыта, других инноваций.

Система показателей, количественно выражающих влияние изменения функциональных характеристик, мотиваций и социального поведения прошедших обучение работников на деятельность системы в целом, состоит из нескольких групп показателей, отражающих повышение скорости работы (включая сокращение длительности анализа и оценки ситуации, функциональных реакций, оценки последствий предпринимаемых действий); улучшение ее качества; увеличение числа вариантов действий или решений; улучшение координации действий работников, занятых взаимосвязанными операциями. Часть показателей этих групп характеризует влияние обучения на результат (доход) системы обучения, часть — на затраты, связанные с поддержанием ее функционирования.

Для расчета значений выделенных показателей следует использовать данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также оценки экспертов.

Увеличение скорости работы определяют:

- фондовооруженность персонала по оборудованию ("оборудовооруженность, или техновооруженность, персонала");
- годовая производительность единицы обслуживаемого оборудования, выраженная в стоимости продукции и услуг за год;
- прирост (в %) производительности оборудования, связанный с увеличением скорости реакции оператора;
- средние затраты, связанные с компенсацией ущерба из-за поломки или выхода из строя оборудования ввиду недостаточной скорости реакции оператора (на один случай поломки);
- сокращение (в %) числа случаев выхода из строя оборудования ввиду недостаточной скорости реакции оператора, связанное с его обучением.

Улучшение качества работы может быть оценено:

- снижением (в %) числа ошибочных действий одного работника в течение года, связанным с результатами обучения;
- затратами на ликвидацию последствий одного ошибочного действия работника (например, оператора и т.д.).

Увеличение числа вариантов действий оценивается:

- изменением (в %) числа вариантов действий одного работника, связанным с обучением;
- средним (по множеству различных вариантов) вкладом реализации каждого варианта в результат (доход) системы обучения.

Общий эффект от данной группы факторов проявляется в виде прироста результата деятельности системы (дохода). Расширение числа анализируемых вариантов связано с необходимостью уделять большее внимание вопросам координации действий работников. Поиск так называемых "нестандартных" решений приносит не только выгоды, но и потери от несогласованности участников общей работы. Поэтому в самом учебном плане следует предусмотреть обучение взаимному согласованию действий и тренинг.

*Целесообразность дополнительного обучения* (повышения квалификации) персонала, обеспечивающего предотвращение возникновения "цепочек нежелательного развития событий", определяет:

- возможный уровень снижения вероятности возникновения "цепочек нежелательного развития событий", связанный с удержанием оператором параметров процесса вне зоны риска;
- объем средств, резервируемых для ликвидации последствий "цепочек нежелательного развития событий" (как первичный ориентир для оценки уровня снижения затрат и повышения эффективности);
- реально достижимый предел снижения (в %) объема средств, резервируемых для ликвидации последствий "цепочек нежелательного развития событий", обусловленный снижением вероятности их наступления.

Конкретизация этих методических установок и трансформация их в конкретные экономические показатели на предприятии в значительной степени будут, на наш взгляд, стимулировать обучение персонала, так как всем будет видна их не только социальная, но и экономическая эффективность.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что относится к результатам деятельности системы обучения и переподготовки персонала и руководящих работников?
2. Чем определяют увеличение скорости работы определяют?
3. Как можно оценить улучшение качества работы?

## Глава 3.5. Формирование кадрового резерва

Работа с кадровым резервом направлена, прежде всего, на совершенствование развития персонала, его профессионального роста и построения карьеры. Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант "концептуальной модели ротации рабочих мест.

Подготовка резерва кадров включает три этапа: формирование резерва кадров, подготовка работников, входящих в его состав, к работе в новой должности и назначение на вакантную должность.

Формирование резерва определяет алгоритм действия, который задается обычно Положением о работе с кадровым резервом для выдвижения на руководящие должности, должен быть известным и понятным всем работникам компании и не должен противоречить трудовому законодательству и другим нормативным актам. В качестве примера можно рекомендовать следующую структуру такого Положения:

1. Общие положения.
2. Общие принципы подбора кандидатов в резерв.
3. Порядок и методика формирования резерва.
4. Планирование и организация работы с резервом.

Развитие компании, совершенствование работы во всех звеньях управления, эффективность деятельности в производственной, экономической и социальной сферах в условиях рыночных отношений и интернационализации производства и сбыта продукции в значительной мере определяются уровнем работы с персоналом, прежде всего, с руководителями и специалистами.

На современном этапе реализации кадровой политики и организации кадровой работы особое значение приобретает опирающаяся на современную научную основу деятельность по формированию резерва кадров, планомерная и кропотливая работа с ним. Работу с резервом кадров, как правило, возглавляет первый руководитель.

Кадровый резерв — это специально сформированная и подготовленная группа работников, предназначенных для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня. Эти работники должны:

- иметь специальную подготовку, необходимую для руководящей должности;
- обладать требуемыми деловыми и личностными качествами, организаторскими способностями, степень проявления которых устанавливает пригодность специалиста к руководящей работе определенного уровня;
- достигать требуемых результатов в производственной деятельности.

Работа с резервом кадров обеспечивает совершенствование и развитие кадрового потенциала, становление руководителей и специалистов предпринимательского типа, способных адекватно реагировать на изменения во всех сферах деятельности и эффективно работать в современных условиях. Наличие резерва способствует организации планомерного обучения и стажировки, что сокращает период профессиональной адаптации работника, обеспечивает непрерывность процесса управления, существенно уменьшает риск, связанный с ошибками при назначении на освободившуюся должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

Общие принципы подбора кандидатов в резерв. Подбор кандидатов в резерв осуществляется на основе строгого соблюдения научно обоснованных методов оценки, подбора, расстановки. При этом учитываются:

- оценка потенциальных возможностей специалиста занять определенную должность в конкретном коллективе;
- результаты изучения специалиста, полученные от личного общения с ним и из отзывов непосредственных начальников, коллег и подчиненных; мнение общественных организаций; результаты изучения личного дела;
- умственные и физические возможности (по данным тестирования);
- умственные и физические нагрузки (по данным психо- и физиоанализа);
- ответственность (по должностной инструкции); условия труда (по данным социологического обследования).

*Порядок и методика формирования резерва.* Формирование резерва осуществляется в результате выполнения следующих этапов:

- подготовительная работа; оценка качеств всех работников экспертными группами; выделение в резерв кандидатов, получивших лучшие оценки, результаты деятельности и кадровые данные которых соответствуют требованиям, предъявляемым к соответствующим должностям;
- принятие решения о включении работников в резерв.

Последовательность решения задач формирования резерва, порядок работы и назначения выглядят следующим образом.

*На 1-м этапе* оцениваются деловые, личностные и профессиональные качества работников разных уровней.

Руководители получают оценки своих качеств от вышестоящих руководителей, руководителей того же уровня и от своих подчиненных, с которыми они контактируют в процессе трудовой или общественной деятельности. Рядовые работники получают оценки своих качеств от всех сотрудников по работе и от своих непосредственных руководителей. Оценка качеств для включения в резерв осуществляется с помощью анкет, которые являются закрытыми: эксперт не ставит своей фамилии. Оценки производятся самими аттестуемыми, их руководителями и подчиненными. Обобщенные оценки качеств кандидатов всех уровней получают как средневзвешенные оценки всех экспертных групп, в которых оценивается соответствующий руководитель. Оценка личности работников по описанной методике производится ежегодно в четвертом квартале.

*На 2-м этапе* формирования резерва из всех аттестуемых выделяются работники, оценки качеств, результаты деятельности и кадровые данные которых удовлетворяют требованиям к соответствующей номенклатуре должностей. Такие требования формируются для каждой номенклатуры должностей с учетом специфики данной организации, предприятия. Набор требований обязательно содержит значения следующих показателей: образование, стаж, опыт руководящей работы; результаты личной деятельности, результаты деятельности руководимого коллектива; обобщенные результаты последней аттестации (экспертизы качеств по данной методике); результаты обучения, повышения квалификации; результаты стажировки; возраст, состояние здоровья и др.

Решение о включении специалистов в резерв принимается руководителем предприятия по результатам личного собеседования и собеседования членов аттестационной комиссии с кандидатом. Выводы комиссии утверждает руководитель предприятия, организации в зависимости от номенклатуры резерва.

После утверждения списков всем кандидатам объявляется о зачислении их в кадровый резерв на определенные должности. Список резерва может доводиться до сведения всех работников соответствующего предприятия, учреждения. Утвержденный список кадрового резерва — основной источник при назначениях работников на руководящие должности. Состав резерва в конце каждого года пересматривается и пополняется в процессе ежегодного анализа расстановки руководящих кадров и специалистов, а также оценки их деятельности. Оценивается деятельность каждого кандидата, зачисленного в резерв, за прошедший год и принимается решение об оставлении его в составе резерва или исключении из него. По результатам оценки составляется характеристика на каждого специалиста и руководителя, состоящего в резерве, и рассматривается возможность его дальнейшего продвижения по службе. Одновременно рассматриваются новые кандидаты в резерв.

Исключение кандидатов из состава резерва может быть произведено по возрасту, состоянию здоровья, неудовлетворительным показателям производственной деятельности, слабой работе

по повышению квалификации, недисциплинированности и другим причинам. Кадровый резерв пополняется с соблюдением установленных процедур его формирования.

*Планирование и организация работы с кадровым резервом.* Работа с резервом кадров планируется и ведется на короткий (1—2 года) и длительный (5—10 лет) периоды. Главными задачами планирования являются сохранение и развитие кадрового потенциала и обеспечение необходимой непрерывности в решении задач социально-экономического реформирования. Подходы при планировании резерва должны обеспечивать:

- выявление тенденций развития кадров руководителей и специалистов;
- определение требований по каждой должности; тщательные и многоэтапные процедуры отбора кадров и соблюдение принципиальных схем замещения должностей и определения источников кадров; карьерное продвижение.

Подготовка кадрового резерва состоит в обучении и воспитании работников, зачисленных в резерв, систематическом и всестороннем изучении их в повседневной работе (при этом уточняются профессиональные, деловые и личностные качества кандидатов, их положительные и слабые стороны, степень их готовности для выдвижения на руководящую должность); в подборе соответствующей формы обучения; в определении мер по повышению деловой квалификации и овладению практическими навыками работы в должности, в резерв на которую зачислен кандидат.

Для улучшения подготовки специалиста к руководящей работе и контроля за его деятельностью в период его нахождения в резерве для каждого зачисленного в резерв специалиста составляется индивидуальный план повышения квалификации на 2 года. Он подписывается руководителем подразделения, в котором работает кандидат на выдвижение, утверждается вышестоящим руководителем. В индивидуальных планах предусматриваются конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение специалистом необходимых теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им навыков предстоящей деятельности.

В планах должны быть предусмотрены следующие формы работы с резервом кадров:

- решение производственных, технических, экономических вопросов;
- изучение основ организации управления и российского законодательства;
- анализ причин недостатков на производстве и разработка предложений по их устранению;
- командирование специалиста на передовые предприятия для обмена опытом с последующим отчетом о приобретенных знаниях, выводах и предложениях по улучшению работы своего предприятия, учреждения;
- стажировка на должности, на которую специалист зачислен в резерв;
- участие в конкурсах по совершенствованию процессов труда или управления, в разработке проектов, планов по этим направлениям;
- участие в работе научно-технических совещаний, семинаров, конференций для ознакомления с новейшими достижениями отечественной и зарубежной науки и техники;
- использование кандидата на преподавательской работе в системе технической и экономической учебы на предприятии; обучение на факультетах повышения квалификации, в школах бизнеса, менеджмента, командирование за рубеж для приобретения опыта управления экономикой и профессиональных знаний.

## Глава 3.6. Планирование карьеры

Планирование карьеры на основе формирования кадрового резерва — составная часть развития персонала на предприятии.

Планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях. Планы карьеры в отличие от планов развития не направлены на конкретные рабочие места, а отражают только профессиональную деятельность на предприятии. Они должны разрабатываться на основе тщательного анализа работы, так как обладают сильным мотивирующим действием, которое при неблагоприятных условиях может привести к серьезному разочарованию.

Планирование карьеры представляет собой разработку наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы. Передвижение осуществляется в рамках схемы замещения должностей: должностной рост и ротация. Должностной рост — это замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой. Ротация — это назначение работника ("по горизонтали") на должность одного должностного уровня, как правило, с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

Основным источником замещения должностей по иерархии управления в управленческих структурах предприятий, организаций и учреждений является должностной рост от младших должностей к старшим с учетом развития структурных подразделений, стажа работы и результатов ежегодных аттестаций руководителей и специалистов. Должности, начиная с заместителя начальника отдела и главного специалиста, как правило, замещаются по конкурсу. В линейных подразделениях продвижение руководителей в основном идет "по вертикали", но возможна и ротация на вновь создаваемые структуры на предприятия, находящиеся в предбанкротном состоянии. Должности специалистов замещаются путем роста в пределах штатного расписания от младших должностей к старшим и через систему кадрового резерва.

Исходным фактором в планировании карьеры руководителей и специалистов является пятилетнее и текущее планирование потребности в кадрах этих должностных категорий с учетом прогноза развития предприятия на основе расширения его деятельности в условиях рынка, освоения новых технологий и других достижений НТП. Индивидуальные планы развития карьеры после специального отбора разрабатываются для руководителей и специалистов кадровыми службами совместно с руководителями подразделений и работниками по ключевым должностям и специальностям, а также для наиболее перспективных, одаренных, инициативных работников. По остальным руководителям и специалистам развитие идет по плану работы с резервом. Индивидуальное планирование карьеры работника, зачисленного в резерв, осуществляется с учетом требований конкретной должности, его потенциальных возможностей, профессиональных и личных качеств.

При составлении плана карьерного продвижения (роста) руководителя и специалиста необходимо:

- рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в линейных структурах или аппарате управления;
- определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителя и специалиста на различных этапах его деятельности;
- предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов труда, культурно-технического и профессионального роста, накопления опыта, развития личности;
- оценить фундаментальные знания, стремление к теоретической, стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, знания менеджмента, маркетинга, управления персоналом, аудита;
- учесть, что с течением времени при переходе из одной должностной категории в другую, с переменной сфер деятельности изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутри-организационную.

*Профессиональная карьера* характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей и, наконец, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

*Внутриорганизационная карьера* охватывает последовательную смену стадий развития работника в одной организации. Она может быть:

вертикальной — подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

горизонтальной — 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 целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

центростремительной — движение к ядру, руководству организации, например приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительные обращения, выполнение отдельных важных поручений руководства.

**Таблица 3.5. – Этапы карьеры менеджера**

Этап карьеры	Возраст, лет	Содержание этапа	Моральные потребности на этапе	Физиологические и материальные потребности на этапе
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	До 30	Освоение работы, Развитие навыков, формирование квалифицированного Специалиста или Руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	После 60	Подготовка к уходу на пенсию, смены и к новому виду Деятельности на Пенсии	Стабилизация самовыражения рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Планирование занятия должностей проводится в виде планирования преемственности должностей и планирования занятия должностей.

Это планирование существенно зависит от того, статична ли существующая структура и насколько она изменчива.

Карьеру менеджера можно условно разделить на несколько этапов, каждый из которых сопряжен не только с должностным уровнем, но и с определенным этапом в жизни.

*Предварительный этап* включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает *этап становления*, который длится примерно пять лет – от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

*Этап продвижения* обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и здоровья.

*Этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций).

*Этап завершения* длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые заменили бы заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, *пенсионном этапе* карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и людям своего круга. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье'.

*Планирование карьеры руководителей и специалистов* — составная часть кадровой политики фирмы, которая органически входит в систему работы с резервом кадров, обеспечивая развитие личности работников, решение стратегических инновационных, производственно-технических, управленческих и социальных задач. Карьера руководителя и специалиста — это всестороннее творческое и профессиональное развитие личности в процессе деятельности и его должностной рост (продвижение), базирующиеся на потенциальных возможностях, непрерывном образовании, мотивационных процессах. Планирование карьеры руководителя, принимающего решения, и специалиста, участвующего в их разработке и реализации, базируется на Гражданском кодексе РФ, КЗоТе, тарифно-квалификационных требованиях, типовых квалификационных характеристиках для работников управления и производственных структур, других документах.

План карьеры руководителя и специалиста, составная часть плана работы с резервом кадров, отличается от последнего длительностью и представляет собой планирование жизненного и трудового пути, темпов продвижения работника по категориям и должностям, основывается на постепенном удлинении сроков пребывания на каждой ступени деятельности, ориентирован на многоступенчатые испытания, стимулирование трудовой активности, создание благоприятных условий для удовлетворения потребностей личности в самоутверждении и признании.

### Глава 3.7. На пути к самообучающейся организации

Если компания планирует свои будущие потребности в персонале, то она проводит специальные программы для старшекурсников и выпускников вузов. И те, кто проходит жесткое сито вступительных испытаний, могут рассчитывать на стажировку в компании и в перспективе на престижную и хорошо оплачиваемую работу. А компания получает хорошо подготовленных и адаптированных молодых специалистов. Но для всего этого она должна стать самообучающейся компанией.

**Этап 1. Вхождение во вкус.** (Первые попытки обучить кого-нибудь чему-нибудь.)

На малых предприятиях до определенного периода вопрос не стоит даже о менеджере по персоналу. А кадровик, как правило, не проявляет энтузиазма по поводу задач развития персонала, поэтому идея обучения вызревает и реализуется кем-то из топ-руководителей.

В условиях отсутствия опыта обучения для пробы выбирается самый экономичный вариант. Например, руководитель по Интернету находит для себя самый интересный (с его точки зрения) и недорогой (\$200-400 за два дня для одного человека) бизнес-тренинг, посещает его, и, если понравилось, направляет туда своих коллег. Или в другом варианте он вспоминает, что бывший сокурсник сейчас занимается проведением тренингов и приглашает его провести «что-нибудь» полезное для сотрудников за «недорого» (\$300-800 в день за группу из 10-15 человек).

Если подобная инициация проходит успешно, то на предприятии постепенно входит в моду посещать различные обучающие программы. И неожиданно выясняется, что некоторые сотрудники уже учатся на курсах за свой счет, только раньше этого не афишировали (кстати, это может означать, что их амбиции скорее всего связаны не с нынешним местом работы). Сотрудники все чаще обращаются к начальству с просьбой оплатить их обучение (хотя бы частично). Руководство сначала радуется этим инициативам сотрудников, а потом начинает напрягаться, ощущая отсутствие единой системы.

**Этап 2. Попытка навести порядок.** (Стремление обучить всех чему-нибудь.)

На этом этапе стихийные попытки руководства подвести итоги - кого и чему обучали за последний период, сколько денег потратили и какой результат получили - в худшем варианте может привести к отказу от самой идеи обучения. Например, компания может принять такое решение: «пусть обучением занимаются конкуренты, а мы будем заниматься наймом уже обученного персонала». Здесь две проблемы - хорошо обученный персонал ценит себя дороже, а, кроме того, на рынке есть специалисты, которые выбирают себе работу не только по уровню зарплаты, но и по возможности обучаться.

Если же первые попытки обучения прошли успешно, то практически у любого руководителя возникает желание навести в этом процессе порядок и внести необходимую целесообразность. Обычно первыми системообразующими принципами обучения являются: обучение коммерческого персонала (например, продавцов) - с целью повышения отдачи от их работы и обучение менеджеров - с целью улучшения управляемости организации.

Желание руководителей не всегда встречает взаимопонимание со стороны сотрудников, что может выразиться в торге - проводить обучение в рабочее время или в выходные (и будет ли компенсация по зарплате или отгулы за обучение в нерабочее время). Некоммерческие сотрудники, как правило, легко идут на обучение в рабочее время. Сложнее с продавцами, для которых время - деньги. Руководству бывает нелегко принять это трепетное отношение персонала к своему свободному времени. В качестве промежуточного варианта рассматривается проведение трехчасовых тренингов в непииковое рабочее время, когда можно вывести часть персонала на обучение. Но и здесь возникают подводные камни - тренинговые компании в основном работают в формате

не менее чем два дня. Да и среди свободных тренеров нужно еще поискать желающих поработать полдня, потратив на это реально целый день.

Этот этап для компании важен прежде всего тем, что она учится мотивировать своих сотрудников на обучение, решать организационные вопросы, связанные с обучением, растет умение взаимодействовать с обучающими организациями. И, самое главное, формализуется ответственность за организацию обучения - она передается администратору или компании и созревает, наконец, до найма менеджера по персоналу.

### ***Этап 3. Формализация обучения.*** (Попытка сэкономить.)

Как только формализовалась ответственность за обучение, сразу же встает вопрос о повышении эффективности расходования средств и оценке результатов. В качестве средства повышения экономичности обучения и гибкости в его организации возникает идея «завести» внутреннего тренера, который разрабатывал бы программы под нужды компании и проводил бы обучение по плану. Поначалу это решение кажется гениальным. Месячная зарплата внутреннего тренера равна одному тренинговому дню у внешней обучающей компании. Кроме того, он всегда под рукой, управляем и предсказуем. Этакая золотая рыбка в домашнем аквариуме.

Первые тренинги продаж проходят на ура, так как персонал уже смирился с неизбежностью обучения, руководитель коммерческого отдела с надеждой следит за кривой продаж, финансовый директор подсчитывает экономию расходов на обучение, а руководители других отделов пишут свои планы обучения для сотрудников.

Через некоторое время выясняется, что потребности в обучении организации существенно обгоняют возможности внутреннего тренера, который к тому же лучше всего ведет тренинги именно по продажам, а за управленцев берется не очень охотно (или с точностью до наоборот). Если же тренер берется за все поставленные задачи, то он скорее всего скоро получит прибавку к жалованью либо у вас, либо у конкурентов.

Опыт работы организации с внутренними тренерами приводит ее к непростому решению - с определенного количества персонала тренер должен быть не один, и у него должна быть специализация - по продажам, по управлению, по регионам. Кроме того, простым программам можно обучить линейных менеджеров, которые в свою очередь могут обучать сотрудников своих подразделений. А особые программы для топ-уровня нужно заказывать у внешних обучающих организаций или у внешних тренеров. Кроме того, можно их «приручать», чтобы получать скидки и особо теплое к себе отношение. Все это теперь будет называться учебным центром, руководитель которого будет главным образом управлять процессом обучения и отслеживать результаты.

### ***Этап 4. Выявление потребностей в обучении.*** (Посттренинг и оценка эффективности.)

На определенном этапе развития компании, когда уже организован отдел персонала и всеми функциями занимается не один человек, у директора по персоналу возникает стремление систематизировать деятельность по обучению в компании: ввести единые процедуры выявления потребности в обучении и оценки его эффективности.

Центральным ядром такой целостной системы работы с персоналом может стать модель компетенций. Компетенцию не нужно путать с компетентностью, которая скорее относится к владению узкопрофессиональными знаниями. Компетенция - понятие более широкое, которое представляет собой совокупность ключевых знаний, умений, навыков, качеств, требуемых на определенной позиции. Например, для должности бухгалтера главной компетенцией является «внимание к деталям», для продавца - «клиент-ориентированность», для менеджера - «планирование и контроль».

Каждая профессиональная позиция описывается совокупностью нескольких компетенций - от 3-5 для низшего персонала до 8-12 для топ-менеджмента. Например, модель компетенций для топ-менеджера включает в себя такие компетенции, как «стратегическое мышление», «дипломатичность», «влияние», «ориентация на бизнес-результат», «корпоративность» и др.

Каждая компетенция описывается в терминах поведенческих индикаторов, которые можно наблюдать в реальных деловых ситуациях и в деловых играх. По личностному складу человек может быть недостаточно решительным, мягким, но здесь важно не то, как он общается с друзьями, а насколько эффективен на своем рабочем месте. Поэтому если как менеджер этот человек способен четко ставить задачи, осуществлять промежуточный и итоговый контроль, корректировать действия подчиненных и добиваться от них выполнения поставленных задач, то он получит высокие оценки по компетенции «управление исполнением».

Модель компетенций удобна тем, что позволяет достаточно точно измерить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития. Формы оценки компетенций выбираются в зависимости от поставленных задач - деловые игры, интервью, тесты. Таким образом, модель ключевых компетенций является удобной шкалой для оценки профессионализма сотрудников в ситуации их найма, продвижения, аттестации, выявления потребности в обучении и оценке его результатов.

Неудивительно, что с созданием модели компетенций в организации начинается эпоха тотальной оценки. Желание оценить всех, подкрепленное соответствующими финансовыми ресурсами, приводит как минимум к получению объективной информации о текущем уровне профессионализма сотрудников, а как максимум - еще и к созданию внутреннего отдела оценки и аттестации персонала. Кроме того, оценочные процедуры - тесты, интервью, ассессмент-центры, проведенные профессионалами, дают сотрудникам мощный импульс саморазвития. Теперь персонал понимает, каких именно качеств ожидает от него организация, каким образом они должны проявляться и как их можно развивать на рабочем месте.

**Этап 5. Автоматизация.** (От учебного центра к корпоративному университету.)

Начиная с определенного уровня в компании возникает необходимость автоматизировать работу по управлению персоналом, в том числе и по его обучению. Существуют специальные программные решения, которые по определенным критериям выявляют потребность в обучении, помогают планировать обучающие группы, рассылают приглашения участникам, фиксируют результаты, а также необходимость в продвижении сотрудников.

Внутри компании помимо учебного центра начинает формироваться корпоративный университет, главной задачей которого является организация обучения топов, в том числе и на западных программах MBA, EMBA. Корпоративный университет интегрирует несколько направлений работы: узкопрофессиональное обучение силами внутренних специалистов компании и приглашенных экспертов, теоретическое обучение силами преподавателей вузов и развитие профессиональных компетенций силами лучших провайдеров тренинговых программ.

**Этап 6. Самообучающаяся организация.** И вот однажды наступает тот долгожданный момент, когда возврат на инвестиции в обучение сотрудников становится очевидным. Обучение из инструмента адаптации и развития подчиненных превращается в инструмент развития организации. Принцип саморазвития принимается как основная ценность корпоративной культуры и становится серьезным конкурентным преимуществом компании в условиях ужесточающейся конкурентной борьбы.

Для того чтобы воплотить принцип саморазвития на практике, в организации вводится институт наставничества. Линейных менеджеров обучают технологии коучинга - умению тренировать коллег и подчиненных в процессе управления прямо на рабочих местах. Стиль управления отходит от директивно-контролирующего к инициативно-развивающему.

Тренинги продаж, тренинги лидерства, управленческие тренинги, тренинги формирования команды, тренинги переговоров и другие проводятся в организациях силами и своих, и привлеченных тренеров. Тренинги становятся оригинальной формой проведения рабочих совещаний и подготовки к работе проектных групп. Тренеры «натаскивают» менеджеров и агентов по различным направлениям, помогают решать конфликтные ситуации между подразделениями на специальных проблемно-ориентированных тренингах, проводят диагностические тренинги для выявления потенциальных лидеров.

Одних руководителей вполне устраивает такой результат тренингов, как сплоченность персонала, обретение чувства команды, хорошее настроение и психологический комфорт. Краткосрочность эффекта таких тренингов аналогична недолгому воздействию других корпоративных мероприятий (праздников, совместных поездок и походов, спортивных соревнований) и компенсируется регулярностью проведения тренингов.

Другие руководители ждут вещественных результатов обучения: после тренинга продаж менеджеры должны больше продавать, а после тренинга по обслуживанию клиентов продавцы обязаны демонстрировать высокий класс сервиса. Однако класс сервиса после сервисных тренингов, как правило, ощутимо не меняется, объем продаж после тренинга продаж в среднем не повышается (или переживает кратковременный всплеск в течение недели сразу после занятий), люди, посетившие тренинг лидерства, не становятся все поголовно лидерами. Руководители, не получив

ожидаемых вещественных результатов, меняют тренера, программу, обучающую фирму, но результат остается прежний.

Но все-таки наиболее часто встречающийся тип отношения современных «продвинутых» руководителей фирм к тренингам как форме обучения персонала, особенно менеджеров по персоналу, выражается скорее в позитивной оценке тренингов из-за эффектов «встряски» (ломки стереотипов, изменения привычных рамок восприятия работы) и сплочения команды. Эффект «встряски» способствует переосмыслению целей деятельности и дает возможность «приподняться» над повседневной текучкой для стратегического взгляда на собственную работу и на организацию в целом. Руководители видят в тренинге дополнительный канал коммуникации «стратегической верхушки» с работниками, средство воздействия на каждого сотрудника и коллектив в целом. Процесс формирования культуры — процесс медленный. Тренинговая культура в российских фирмах тоже создается медленно. Но создается только там, где для этого существуют предпосылки.

Можно назвать по крайней мере две предпосылки формирования культуры обучения в фирме.

Структурное обеспечение обучения — наличие структурной единицы под выполнение учебных задач (это может быть внутрифирменный учебный центр или должность тренинг-менеджера — внутренняя структурная единица; это может быть и партнер — обучающая фирма, выполняющая функции учебного отдела, вынесенного за границы организации, — внешняя структурная единица).

Осознанная и оформленная политика обучения — это прежде всего декларируемые ценности и нормы организации, связанные с развитием и обучением персонала. Топ-менеджеры, являющиеся конечными пользователями эффектов обучения, оплачиваемого компанией, должны сформулировать для себя и для сотрудников ответы на следующие вопросы: «Что есть для нас результат обучения? Что есть критерии оценки результата обучения?» Как показывает практика, при достижении численности работников в 1000 и более человек в организациях появляется стремление к целенаправленному и результативному обучению персонала. Целенаправленность и результативность предполагают осмысление таких параметров, как диагностика потребности в обучении и оценка результатов обучения.

Сейчас российские организации могут быть разделены на три группы по степени сформированности в них культуры обучения.

**Группа 1.** Отсутствие политики и структуры обучения в компании. Здесь нет предпосылок для развития тренинговой культуры. Сотрудники могут сами по собственному желанию посещать тренинги в учебных или консультационных заведениях. Результативность таких тренингов оценивается только ими самими на индивидуальном уровне: «Что я получил от этого тренинга?» Часто посещение тренингов становится для сотрудника толчком к уходу из своей компании, поскольку сборные тренинги способствуют включению его в профессиональную сеть и распространению информации о внутренней жизни разнообразных организаций, формированию поля для сравнения.

**Группа 2.** Структурно функция обучения находится внутри отдела персонала. Политика обучения и развития персонала находится в процессе разработки. Тренинговая культура получила предпосылки для формирования.

Тут обучением занимается непосредственно директор по персоналу, менеджер отдела персонала. В его функции входит организация обучения и привлечение преподавателей и тренеров извне. Эту политику можно назвать политикой проб. Фирма пробует разные формы, методы обучения, разных тренеров и партнерство с разными учебными фирмами, знакомясь с разными концепциями и методологиями обучения персонала.

**Группа 3.** Сформирован определенный уровень тренинговой культуры в компании. Есть структурное обеспечение процесса — внутреннее, внешнее или смешанное. Сформированы и декларируются основные принципы и ценности обучения.

Топ-менеджмент принимает активное участие в организации и проведении обучения в компаниях данной группы. Ряд корпоративных семинаров проводится руководителями. Сами топ-менеджеры учатся как внутри компании, так и за ее пределами, принося плоды своего индивидуального обучения обратно в организацию.

Ускорить процессы формирования тренинговой культуры в компании можно, привлекая в нее грамотных тренинг-менеджеров.

Сегодня на позиции тренинг-менеджеров идут либо тренеры-психологи, у которых преобладает ориентация на интересы конкретного сотрудника, с связи с чем возникает недопонимание интересов компании и бизнеса в целом, либо менеджеры, приобретающие статус наставника, которые в свою очередь не всегда учитывают психологические аспекты процесса обучения.

Формирование тренинговой культуры в компаниях происходит одновременно с процессом становления новых профессий на рынке труда России — профессий бизнес-тренера и тренинг-менеджера, — что сопровождается возникновением специальных учебных программ в образовательных учреждениях. Учебные программы включают в себя:

- блок дисциплин по организационному поведению и управлению персоналом в их традиционном академическом формате;
- блок спецкурсов по организации обучения в фирме активным методам оценки и отбора персонала (ассесмент-подход), по оценке эффективности тренинговых программ, по методикам бизнес-тренинга;
- блок собственно тренерской подготовки (методический социально-психологический тренинг, тренинги продаж, переговоров, лидерства и другие).

**Ролевая структура организации.** Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и вариативности мышления.

Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений.

Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Конечно, каждому человеку приходится исполнять в той или иной степени все три вида ролей, и можно говорить лишь о степени проявления его личности в той или иной творческой, коммуникационной и поведенческой роли. Поведение человека имеет разнонаправленные тенденции как к лучшему, так и к худшему и зависит от внешней среды.

Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирование, наблюдение, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения ролевых игр.

Умение руководителя правильно использовать ролевую структуру в управлении коллективом способствует повышению эффективности совместной деятельности коллектива, уменьшению деструктивных и психологических конфликтов, гибкому применению "мозгового штурма" при принятии сложных решений.

В табл.3.6. приводятся наиболее характерные творческие, коммуникационные и поведенческие роли с их краткой характеристикой.

**Таблица 3.6. - Ролевая структура коллектива**

Название роли	Содержание роли
1. Творческие роли	
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяет пути и средства реализации идей.
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем
Эксперт	Обладает способностями оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заражает группу верой в успех

	общего дела, побуждает других работать добросовестно.
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей
Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе "мозгового штурма" работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели'
2. Коммуникационные роли	
Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы
"Сторож"	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой
3. Поведенческие роли	
Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой, выглядит "черной вороной"
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя "молчаливое большинство"
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции
Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и консервативную роль
Общественник	Увлечен общественной работой, нередко придумывает и выполняет "почины" и "мероприятия" в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно
"Важная птица"	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть "рука"
"Казанская сирота"	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди руководства

"Ерш"	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами
"Себе на уме"	Занимается преимущественно личными делами на работе (читает лекции, пишет диссертацию, обустривает квартиры и дачи и пр.), при этом используя свое служебное положение
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит по отделам), ведет пустые разговоры
"Наполеон"	Тщеславный человек обычно маленького роста с манией величия, гениальности, непризнанности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Исходными данными для анализа социальной структуры являются: листки по учету кадров; результаты социологических исследований; материалы аттестационных комиссий; приказы по кадровым вопросам.

Для получения достоверных и сопоставимых данных наиболее подходит листок по учету кадров, поскольку содержит наибольшее число сведений, подтверждаемых другими документами (паспорт, копия документа об образовании, трудовая книжка, список научных трудов, свидетельство о браке и др.). Однако листок по учету кадров не содержит ряд важных социальных показателей, что вынуждает привлекать социологические методы исследования, которые точны только в пределах высказывания респондента.

Полагаем, что достаточно полной является социальная структура коллектива, сгруппированная по 12 признакам. Она содержит такие показатели, как: пол, возраст, стаж работы, образование, социальное происхождение, национальность, семейное положение, партийность, мотивация, прогрессивность, уровень жизни и отношение к собственности. Из них исходные данные по первым восьми показателям выбираются непосредственно из листка по учету кадров.

Руководитель предприятия должен располагать по возможности полной социальной структурой коллектива для принятия стратегических решений по развитию предприятия, совершенствованию системы управления и эффективному управлению персоналом: по полу, возрасту, уровню образования, национальному составу и семейному положению.

В практике управления перед проведением радикальных преобразований (выборы руководителя, акционирование, изменение системы оплаты труда, реорганизация подразделений и др.) необходимо знать реальное соотношение сил в коллективе с позиции готовности к работе в новых условиях. Для этого необходимо знать структуру коллектива по признакам "прогрессивности" и "мотивации".

По признаку "прогрессивности" трудовой коллектив можно разделить на 3 основные части:

- передовая часть ("мотор"), в которую входят творческие личности с ярко выраженной самомотивацией деятельности;
- средняя часть ("маховик"), в которую входят трудолюбивые и исполнительные работники, мотивированные на материальное поощрение;
- отсталая часть ("коррозия"), в которую входят нарушители трудовой дисциплины и бездельники, способные работать только под воздействием административного принуждения.

Можно проанализировать социальную структуру по следующей схеме:

1. Следить за половозрастной структурой коллектива. Желательно соблюдать паритет в соотношении мужчин и женщин (50 X 50), если это позволяет производство. Помнить, что "в прорыве" лучше опираться на молодежь до 30 лет, в стадии стабильной и надежной работы - на 40-летних, там, где требуется значительный опыт и квалификация, делать акцент на 50-летних.

2. Генеральную линию держать на повышение уровня образования и культуры, т.к. брак и конфликты - результат работы чаще всего малообразованных людей. Прежде всего, путем приема на работу высококвалифицированных специалистов, подготовки специалистов и повышения квалификации сотрудников. Не стоит жалеть денег на обучение, т.к., по оценкам американских ученых, каждый доллар, вложенный в обучение, дает от 5 до 10 долл. прибыли. "Обучать народ - значит делать его лучше; просвещать народ - значит повышать его нравственность; делать его грамотным — значит цивилизовать его", — мудро подметил В. Гюго.

3. При приеме на работу ориентироваться на коренную национальность региона, что позволяет избежать национальной неприязни в коллективе. Необходимо всегда помнить узбекскую пословицу: "Каждому народу хорошо в своем народе".

4. Содействовать укреплению семейных отношений. Ибо, как сказал Оноре де Бальзак: "Состояние холостяка - состояние противообщественное". Семейный человек более надежен. Он больше заинтересован в постоянном хорошо оплачиваемом рабочем месте, что оказывает положительное влияние на снижение текучести кадров на предприятии.

В словаре С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой группа определяется как "совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности, а также совокупность предметов, объединенных общностью признаков". В этом определении группа идентифицируется не только с людьми, но и с предметами. Однако важно, что у группы людей должны присутствовать общие для всех признаки: интересы, профессия и деятельность.

О. С. Виханский в книге "Стратегический менеджмент" рассматривает термин "группа" значительно шире: "относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает неким групповым потенциалом либо же групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении". Из определения следует, что группа является небольшим образованием людей (до 10 чел.) с общими интересами, целями, действиями и возможностями, в то время как профессиональная общность может отсутствовать. Прямой связи группы и коллектива нет.

В американском учебнике "Основы менеджмента" термин "группа" определяется на основе взаимодействия людей: "Группа - это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние". Это очень общее определение, и, кроме того, в русском менталитете группа имеет не менее трех человек.

На наш взгляд, наиболее полное определение группы дается в Энциклопедическом словаре:

"Социальная группа — относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества". Различают большие, средние и малые социальные группы.

Большие группы включают:

- общественные классы (рабочие, крестьяне, буржуазия, помещики, интеллигенция), социальные слои (предприниматели, фермеры, священнослужители, служащие), профессиональные группы (машиностроители, педагоги, строители, шахтеры и т. д.), этнические общности (нация, народность, племя);
- возрастные группы (молодежь, средний возраст, пенсионеры).

Средние социальные группы включают в себя трудовые коллективы предприятий, организаций и учреждений (юридических лиц), а также граждан, характеризующихся территориальной общностью проживания (город, район, поселок).

Малая социальная группа характеризуется дополнительной специфической особенностью - непосредственным контактом ее членов и совместным обменом информацией. К малым группам относятся семья, школьный класс, производственная бригада, отдел и служба предприятия, дружеская компания и пр.

В сфере бизнеса мы имеем место со средними и малыми социальными группами. Для их идентификации дадим определения.

Коллектив - средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в одной организации.

Группа - малая социальная группа, объединяющая людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. В последующем изложении будем считать, что группа является частью коллектива. Характерные особенности группы:

- члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения "мы", "у нас", "наши", "нам";
- взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личных разговоров, взаимопомощи. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям "человеческую" форму;
- в группе наряду с формальным распределением ролей обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой;
- в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

Почему возникают группы, что заставляет людей формировать группы и входить в них? Данные вопросы очень важны для понимания поведения человека на предприятии. Очевидно, что группы возникают и функционируют как обособленные структурные подразделения на предприятии в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для выполнения определенной совокупности людей, обладающих требуемой квалификацией, имеющих необходимую профессию и готовых совместно выполнять определенную работу. Аналогичная ситуация наблюдается при формировании групп, признанных решать целевые задачи, а также при создании неформальных групп. В теории управления принято делить группы на формальные и неформальные.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Исходными данными для анализа социальной структуры являются: листки по учету кадров; результаты социологических исследований; материалы аттестационных комиссий; приказы по кадровым вопросам.

Для получения достоверных и сопоставимых данных наиболее подходит листок по учету кадров, поскольку содержит наибольшее число сведений, подтверждаемых другими документами (паспорт, копия документа об образовании, трудовая книжка, список научных трудов, свидетельство о браке и др.). Однако листок по учету кадров не содержит ряд важных социальных показателей, что вынуждает привлекать социологические методы исследования, которые точны только в пределах высказывания респондента.

Полагаем, что достаточно полной является социальная структура коллектива, сгруппированная по 12 признакам. Она содержит такие показатели, как: пол, возраст, стаж работы, образование, социальное происхождение, национальность, семейное положение, партийность, мотивация, прогрессивность, уровень жизни и отношение к собственности. Из них исходные данные по первым восьми показателям выбираются непосредственно из листка по учету кадров.

Руководитель предприятия должен располагать по возможности полной социальной структурой коллектива для принятия стратегических решений по развитию предприятия, совершенствованию системы управления и эффективному управлению персоналом: по полу, возрасту, уровню образования, национальному составу и семейному положению.

В практике управления перед проведением радикальных преобразований (выборы руководителя, акционирование, изменение системы оплаты труда, реорганизация подразделений и др.) необходимо знать реальное соотношение сил в коллективе с позиции готовности к работе в новых условиях. Для этого необходимо знать структуру коллектива по признакам "прогрессивности" и "мотивации".

По признаку "прогрессивности" трудовой коллектив можно разделить на 3 основные части:

передовая часть ("мотор"), в которую входят творческие личности с ярко выраженной самомотивацией деятельности;

средняя часть ("маховик"), в которую входят трудолюбивые и исполнительные работники, мотивированные на материальное поощрение;

отсталая часть ("коррозия"), в которую входят нарушители трудовой дисциплины и бездельники, способные работать только под воздействием административного принуждения.

Можно проанализировать социальную структуру по следующей схеме:

1. Следить за половозрастной структурой коллектива. Желательно соблюдать паритет в соотношении мужчин и женщин (50 X 50), если это позволяет производство. Помнить, что "в прорыве" лучше опираться на молодежь до 30 лет, в стадии стабильной и надежной работы - на 40-летних, там, где требуется значительный опыт и квалификация, делать акцент на 50-летних.

2. Генеральную линию держать на повышение уровня образования и культуры, т.к. брак и конфликты - результат работы чаще всего малообразованных людей. Прежде всего, путем приема на работу высококвалифицированных специалистов, подготовки специалистов и повышения квалификации сотрудников. Не стоит жалеть денег на обучение, т.к., по оценкам американских ученых, каждый доллар, вложенный в обучение, дает от 5 до 10 долл. прибыли. "Обучать народ - значит делать его лучше; просвещать народ - значит повышать его нравственность; делать его грамотным — значит цивилизовать его", — мудро подметил В. Гюго.

3. При приеме на работу ориентироваться на коренную национальность региона, что позволяет избежать национальной неприязни в коллективе. Необходимо всегда помнить узбекскую пословицу: "Каждому народу хорошо в своем народе".

4. Содействовать укреплению семейных отношений. Ибо, как сказал Оноре де Бальзак: "Состояние холостяка - состояние противообщественное". Семейный человек более надежен. Он больше заинтересован в постоянном хорошо оплачиваемом рабочем месте, что оказывает положительное влияние на снижение текучести кадров на предприятии.

В словаре С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой группа определяется как "совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности, а также совокупность предметов, объединенных общностью признаков". В этом определении группа идентифицируется не только с людьми, но и с предметами. Однако важно, что у группы людей должны присутствовать общие для всех признаки: интересы, профессия и деятельность.

О. С. Виханский в книге "Стратегический менеджмент" рассматривает термин "группа" значительно шире: "относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает неким групповым потенциалом либо же групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении". Из определения следует, что группа является небольшим образованием людей (до 10 чел.) с общими интересами, целями, действиями и возможностями, в то время как профессиональная общность может отсутствовать. Прямой связи группы и коллектива нет.

В американском учебнике "Основы менеджмента" термин "группа" определяется на основе взаимодействия людей: "Группа - это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние". Это очень общее определение, и, кроме того, в русском менталитете группа имеет не менее трех человек.

На наш взгляд, наиболее полное определение группы дается в Энциклопедическом словаре:

"Социальная группа — относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества". Различают большие, средние и малые социальные группы.

Большие группы включают:

- общественные классы (рабочие, крестьяне, буржуазия, помещики, интеллигенция), социальные слои (предприниматели, фермеры, священнослужители, служащие), профессиональные группы (машиностроители, педагоги, строители, шахтеры и т. д.), этнические общности (нация, народность, племя);
- возрастные группы (молодежь, средний возраст, пенсионеры).

Средние социальные группы включают в себя трудовые коллективы предприятий, организаций и учреждений (юридических лиц), а также граждан, характеризующихся территориальной общностью проживания (город, район, поселок).

Малая социальная группа характеризуется дополнительной специфической особенностью - непосредственным контактом ее членов и совместным обменом информацией. К малым группам относятся семья, школьный класс, производственная бригада, отдел и служба предприятия, дружеская компания и пр.

В сфере бизнеса мы имеем место со средними и малыми социальными группами. Для их идентификации дадим определения.

Коллектив - средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в одной организации.

Группа - малая социальная группа, объединяющая людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. В последующем изложении будем считать, что группа является частью коллектива. Характерные особенности группы:

- члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения "мы", "у нас", "наши", "нам";
- взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личных разговоров, взаимопомощи. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям "человеческую" форму;
- в группе наряду с формальным распределением ролей обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой;
- в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

Почему возникают группы, что заставляет людей формировать группы и входить в них? Данные вопросы очень важны для понимания поведения человека на предприятии. Очевидно, что группы возникают и функционируют как обособленные структурные подразделения на предприятии в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для выполнения определенной совокупности людей, обладающих требуемой квалификацией, имеющих необходимую профессию и готовых совместно выполнять определенную работу. Аналогичная ситуация наблюдается при формировании групп, признанных решать целевые задачи, а также при создании неформальных групп. В теории управления принято делить группы на формальные и неформальные.

В управлении коллективом очень важно правильно сформировать рабочие группы и в зависимости от ситуации и решаемых задач применять эффективные способы воздействия на группы. Рассмотрим основные виды групп в зависимости от уровня их работоспособности и достижения конечных результатов.

1. Группа "X" — не способная и не желающая работать. Состав группы обычно различен по возрасту, полу и национальности, состоит из малоквалифицированных работников с "совковой" психологией и четко выраженной установкой на бездеятельность и минимальную отдачу. Иногда это может быть интеллектуальная группа, рассматривающая работу как клуб, где можно проводить время в приятном обществе и заниматься компьютерными играми, беседами, чтением литературы и т.п. Эффективность и результативность группы весьма низкие.

Тип власти в группе соответствует охлократии с отсутствием четко выраженного неформального лидера. Организовать работу группы "X" может авторитарный руководитель за счет цен-

трализации функций управления в своих руках, применения директивного стиля, четкого планирования и контроля, а также жесткого наказания отдельных членов группы, нарушающих Правила внутреннего трудового распорядка и не выполняющих нормированных заданий. Малоквалифицированные и исполнительные члены группы нуждаются в обучении. Группе "X" нельзя поручать работы, лежащие на критическом пути и требующие хорошего качества.

2. Группа "У" - частично способная и частично желающая работать. Как правило, это группы, созданные без учета половозрастной и профессиональной структуры, с разделением формальных и неформальных лидеров в микрогруппах, с большим удельным весом людей, не имеющих достаточного уровня знаний и умений для выполнения поставленных задач. В них уже имеется достаточное число трудолюбивых и исполнительных работников, но отсутствуют четко поставленные задачи и ресурсное обеспечение, доминирует уравниловка в оплате труда передовых и отсталых работников. В коллективе могут часто возникать конфликты, интриги и противоречия между отдельными микрогруппами и личностями.

Задача руководителя группы заключается в выявлении неформальных лидеров и назначении их на должности бригадиров, мастеров, руководителей проектов. Затем необходимо правильно определить целевые задачи и распределить функции управления с частичной передачей полномочий руководителям микрогрупп или неформальным лидерам. Тип власти в группе преимущественно демократический.

Руководителю необходимо правильно пользоваться вознаграждением за результаты труда и наказанием за срывы и низкое качество труда, постоянно заботясь о поддержании хорошего климата в коллективе.

3. Группа "Z" — полностью способная и желающая работать. Имеет высокий уровень квалификации и относительно однородный состав по возрасту, образованию, интересам и мотивации. Таким образом, внутренние противоречия легко преодолеваются и психологический климат в коллективе очень хороший. Как правило, группа "Z" состоит из передовых работников, мотивированных самоутверждением и высоким уровнем морального поощрения.

В группе преобладает демократический или либеральный стиль руководства. Потому руководитель группы обязан передать часть своих полномочий в микрогруппы и активно подключать членов коллектива к процессу принятия решений, делая акцент на коллегиальность, а не на единоначалие. Из способов мотивации труда должно активно применяться вознаграждение за результаты и качество труда. Эффективность работы группы "2" максимальная по сравнению с другими группами.

Неформальные группы — это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей,

Неформальные группы создаются не руководством путем распоряжений и формальных постановлений, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т. п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в структурных схемах. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций, обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальная группа может оказывать на своего члена влияние, равное или даже большее, чем формальная структура.

Важной причиной создания неформальных групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться вознаграждения в виде признания, похвалы или же материального поощрения. В группе человек учится, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал. Группа придает человеку больше уверенности в себе во внешних взаимодействиях, способствует развитию его квалификации. Она предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества и состояния потерянности, ненужности. Каждый человек стремится к тому, чтобы быть любимым кем-то, нужным кому-то, принадлежать кому-то. А группа может быть источником решения этих проблем.

Многочисленные социологические и психологические исследования позволили выделить важнейшие признаки вступления людей в неформальные группы.

1. Принадлежность. Отражает насущную потребность любого мотивированного человека в удовлетворении потребности в определенной социальной группе, чтобы люди могли поддерживать социальные контакты в общении, беседе, симпатиях и др. Каждый человек периодически оказывается изолированным от своей обычной группы на отдыхе, в командировке, на стажировке, в поезде, при этом он чувствует себя неуютно, пока не находит новых друзей и партнеров.

2. Помощь. Формальная структура ограничивает возможности сотрудника в получении помощи ввиду занятости руководителя, боязни сотрудника оказаться несостоятельным, возможной критики со стороны старших. Поэтому люди предпочитают обращаться к помощи своих коллег по профессии, к опытным сотрудникам. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж, а получающий - конкретную инструкцию к действию, или совет по норме поведения, рекомендуемой одежде и т.п.

3. Защита. Это одна из древнейших потребностей человека, побуждавшая людей объединяться в группы. В настоящее время потребность в защите от физической опасности снижается, но увеличивается необходимость социальной защиты в связи с развитием жесткой рыночной экономики, конкуренции и ростом безработицы. Обычный человек испытывает постоянный пресс со стороны государственных чиновников, непосредственного руководителя, более старших по возрасту и положению коллег, сферы бытового обслуживания, бухгалтерии и финансовых подразделений ввиду задержки зарплаты и др. Его естественное желание - объединиться с другими людьми, испытывающими подобный дискомфорт, для оказания противодействия "врагам".

4. Общение. С одной стороны, в формальной структуре подчиненный не владеет всей необходимой информацией, т.к. руководство часто намеренно скрывает ее. Это вынуждает его обращаться к неформальным источникам информации (слухам, сплетням). С другой стороны, существует естественная потребность в доброжелательном человеческом общении с коллегами, обмене информацией, консультациях и советах, что способствует активному вступлению членов разных формальных групп в неформальные коммуникации.

5. Симпатия. Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывает значительное влияние несколько моментов. Прежде всего, личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им; тех, кто имеет одинаковую расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют больше шансов установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются. На развитие и установление дружеских отношений между людьми большое влияние оказывает территориальная близость этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится к близости расположения их мест жительства. Установление дружеских отношений находится в прямой зависимости от частоты встреч, а также от ожидания того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем. Вспомните, как быстро ослабевают контакты сокурсников после окончания учебного заведения.

Наличие симпатии между людьми, дружеских отношений между членами группы оказывает огромное влияние на настроение людей, их удовлетворенность работой, членством в группе. Однако нельзя сказать, что существует только положительное влияние дружеских отношений между членами группы на результаты их труда и результаты функционирования группы в целом. Это верно в случае общей мотивации группы на результат. Если же эти люди слабо мотивированы на работу, то результат будет совершенно противоположным. Они много времени будут проводить в разговорах, перекурах, чаепитиях, постоянно отвлекаясь от работы и резко снижая результативность своего труда. При этом они могут отвлекать других от работы, создавая в группе атмосферу безделья и расслабленности. С другой стороны, взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может порождать синергический эффект, существенно повышающий результативность работы группы.

Неформальные группы имеют специфические характеристики, позволяющие отличить их от формальных групп и групп партнеров.

1. Неформальные лидеры. Это члены группы, которые из-за своих личностных качеств, жизненного опыта и поведения заняли особое положение в неформальной группе - лидерское. Существенные факторы, определяющие возможность лидерства в неформальной группе, включают: возраст, должность, профессиональные знания и умения, психологию личности, личностные качества, из которых главные - компетентность и отзывчивость, признание группой. Неформальный лидер получает от группы властные полномочия в принятии решений и распоряжении ресурсами. В своей деятельности он делает главную ставку на людей и взаимоотношения между ними. Принципиальное отличие неформального лидера от руководителя формальной функциональной или производственной группы, в рамках которой может существовать неформальная группа, заключается в поддержке формального руководителя административной системой с помощью внутренних нормативных документов (положения, инструкции, правила, регламенты).

2. Структура группы. Неформальная группа после ее формирования проходит процесс структуризации, т.е. создания внутренней структуры в виде стабильного состава и соподчиненности членов группы ("кто входит в группу?"); функциональной, направленной на распределение функций управления между членами группы ("кто за что отвечает?"); ролевой структуры, предусматривающей распределение ролей между членами группы в процессе принятия коллективных решений ("кто что делает?"). В хорошо структурированной группе внутренние связи четко рассматриваются и строго поддерживаются лидером, иначе он может потерять контроль за ситуацией в группе. Во вновь создаваемой или распадающейся неформальной группе внутренняя структура может быть аморфной и нечетко выраженной. Отличие неформальной группы от обычного административного подразделения предприятия заключается в том, что в ней отсутствуют утвержденные структурные документы (схема организационной структуры, штатное расписание, должностные инструкции), а все структурные изменения производятся лидером по согласованию с группой.

3. Нормы поведения. Групповые нормы поведения оказывают сильное воздействие на ее членов и направление, в котором будет работать группа: достижение целей предприятия, создание особых условий для группы или сопротивление позитивным процессам, Нормы поведения — это моральный кодекс группы, соблюдение которого является главным условием принадлежности к группе, признания и поддержки члена группы. Нормы призваны подсказывать членам группы, какое поведение наиболее предпочтительно, какие результаты ожидаются от них, "что такое хорошо и что такое плохо". В случае систематического несоблюдения каким-либо членом группы норм поведения он подлежит исключению из неформальной группы. Зарубежные ученые приводят такую классификацию групповых норм: гордость за фирму, достижение целей, прибыльность, коллективный труд, нововведения, подготовка кадров, отношения с заказчиком, отношения честности. В чем отличие философии предприятия, где также присутствует моральный кодекс сотрудников, от норм поведения неформальной группы? Полагаем, что главное отличие заключается в универсальности и макроуровне внутрифирменных правил поведения, т.е. это общие правила для всех. В неформальной группе нормы поведения более специфические, компактные, ограниченные, вплоть до фетишизации негативных правил (кражи, прогулы, бездеятельность, брак, уравниловка, насилие над личностью). Поэтому главная задача формальной организации заключается в выявлении, коллективном обсуждении и демократическом принятии внутрифирменных норм поведения для большинства сотрудников.

4. Социальный контроль. Важной характеристикой неформальной группы является контроль за соблюдением норм поведения ее членами. Он может выполняться как лидером, так и специально выделенным членом группы ("надзирателем"). Социальный контроль позволяет сохранить специфику группы в формальной организации, не дать ей раствориться в административной системе, где часто сотрудники являются "винтиками" большой системы. Социальный контроль может быть значительно шире чисто формального соблюдения норм поведения и распространяться на формы одежды, приемлемую музыку, танцы, язык жестов, финансы, потребности человека. Чтобы укрепить соблюдение норм, группа может применять жесткие санкции к тем членам группы, кто их нарушает, включая различные формы наказания вплоть до исключения из группы и отказа от удовлетворения социальных потребностей человека. Таким образом, в неформальной группе к ее члену могут предъявляться взаимоисключающие требования. В формальной группе социальный контроль, как правило, осуществляется в рамках закона и строго на основе внутренних нормативных документов предприятия.

Эффективность работы неформальной группы зависит от влияния следующих факторов.

1. Размер группы. Численность неформальной группы - один из важных факторов эффективности. Многочисленные исследования показали, что оптимальная численность группы находится в диапазоне от 3 до 12 чел. При численности членов от 3 до 5 чел. наиболее просто организовать коммуникации и общение внутри группы, однако персональная ответственность за принятие решений возрастает и члены группы выполняют, как правило, несколько ролей. Часть зарубежных исследователей считает, что оптимальная численность группы от 5 до 8 чел. В группах, имеющих от 8 до 12 чел., больше высказывается точек зрения и возможных альтернатив принятия решений. Однако сроки выработки решения увеличиваются и снижается возможность коммуникаций членов между собой за счет увеличения числа связей по формуле Гройкуноса.

Егоршин: Мы провели собственные исследования оптимальной численности неформальной группы. Объект исследования - группы слушателей НИМБ из числа руководителей и специалистов среднего звена управления численностью от 20 до 35 чел., которым предложили самостоятельно разделиться на неформальные группы (команды) для проведения деловых и ролевых игр, причем рекомендовалось формировать команды от 4 до 8 чел.

Всего нами проведено более 100 экспериментов (наблюдений). Установлено, что наибольшую результативность по времени и качеству игр имели группы численностью от 4 до 6 чел. В группах численностью 7-8 чел., как правило, 1-2 члена команды самовыключались или отстранялись от игры по причинам отсутствия индивидуальной роли и возможности "отсидеться" за другими членами команды. Поэтому оптимальная численность группы для метода "мозгового штурма", по нашим исследованиям 4-6 чел.

2. Состав членов. Имеет немаловажное значение для эффективности работы группы и может быть рассмотрен с точки зрения пола, возраста, профессии, личностных качеств и интеллектуального уровня членов группы. Для решения многих социальных и производственных проблем предпочтительнее смешанные группы по полу, возрасту, профессии, т. к. они позволяют рассмотреть проблему с разных точек зрения, проанализировать больше альтернатив ее решения и выработать более качественные решения. Близость личностных качеств членов группы также нельзя считать фактором эффективности, т.к. включение в группу непохожих личностей часто сулит большую результативность. Также следует признать, что интеллектуальный уровень группы должен быть различным для выполнения операций с преимущественно физическим или умственным трудом.

3. Распределение ролей. Важным моментом в работе неформальной группы методом "мозгового штурма" играет рациональное распределение ролей между членами команды.

4. Психологический климат. Он в значительной степени определяется личностью лидера, нормами поведения в группе и социальным контролем. Не вдаваясь в анализ множества разновидностей климата, рассмотрим два наиболее важных состояния климата в группе: нормальный и конфликтный. Нормальный климат соответствует диалектическому единству перечисленных выше факторов и во многом определяется личностью лидера, его способностью создавать и поддерживать нормы поведения в группе. Он свойствен группам с открытым обменом мнениями, свободой дискуссии и доброжелательной обстановкой доверия в группе. Результативность таких групп максимальная, а мелкие конфликты легко гасятся. Конфликтный климат наиболее часто появляется в группе с двумя и более лидерами или слабым либеральным лидером, размытыми нормами поведения в группе и слабым социальным контролем. В этой среде зреют конфликты между членами группы, важное значение придается слухам и наговорам, в которые оказывается активно включен и лидер группы. Конфликтные группы малорезультативны и часто подвержены самораспаду. Поддержание хорошего психологического климата в группе — важная функция лидера, которому можно рекомендовать придерживаться некоторых правил:

- всегда работать больше других членов группы и ежедневно подтверждать роль лидера;
- не собирать сплетни, слухи, а пользоваться общепринятыми каналами информации в группе;
- выслушивать конфликтующие стороны одновременно и стремиться погасить конфликт, исключить из группы "сцепившихся насмерть" членов для острастки других;

- проводить проверенную временем политику - "разделяй и властвуй", "кнул и пряник".

5. Сплоченность. Это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. У сплочённых групп обычно бывает меньше проблем в общении, меньше недопонимания, выражено доброжелательное отношение друг к другу, жизненные цели и потребности согласованы друг с другом. Лидер группы повышает сплоченность путем совместных мероприятий, встреч, собраний, отдыха и неформального общения. В несплоченной группе больше враждебности, недоверия, непонимания друг друга, зависти и сомнения в честности ее членов, а в результате значительно ниже эффективность. Иногда это следствие низкой квалификации или молодости лидера, которое может быть устранено путем обучения по программе делового общения.

6. Единомыслие. Это тенденция подавления лидером индивидуальных взглядов членов группы для утверждения личного мнения, видения перспективы, быстрого принятия решения. Даже в случае абсолютной правоты лидера это приводит к сокращению обсуждаемых альтернатив действия, формированию группового единомыслия, когда члены группы боятся высказывать личные мнения и в итоге возрастает вероятность посредственного решения. В случае же просчетов лидера это чревато резким снижением продуктивности работы группы и принятием ошибочных решений. Поэтому задача лидера заключается в поддержании коллективного принятия решений, свободы дискуссии и поощрении оппонентов, предлагающих оригинальные варианты и пути действий.

7. Сопротивление переменам. Люди по природе консервативны и предпочитают "не менять резко курс корабля". Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию группы, сохранению сложившихся норм поведения, общим интересам и положительным эмоциям, уровням доходов и правилам распределения материальных благ между членами группы, удовлетворению сложившихся социальных потребностей. Лидер может ослабить сопротивление переменам, убедительно показывая будущие перспективы, применяя новые формы поощрения, более широко привлекая членов группы к принятию стратегических решений. Для борьбы с единомыслием и сопротивлением переменам лидер должен:

- внушать членам группы, что они могут свободно сообщать любую информацию и выражать свои мнения;
- назначить одного члена группы на роль "адвоката дьявола" - человека, защищающего явно неправо дело;
- спокойно выслушивать критику в свой адрес и различные точки зрения так же, как и конструктивные предложения;
- сначала собрать все возможные идеи, а затем обсуждать аргументы "за" и "против" по каждой идее;
- сначала выслушивать идеи членов группы (подчиненных), а затем высказывать свои;
- поощрять и вознаграждать членов группы за инновационные идеи и предложения;
- всегда обеспечивать социальную защиту членам своей группы.

Проектирование рациональной структуры персонала, умелое исследование и формирование оптимальной ролевой структуры коллектива является ключевой задачей лидера. Как в формальных, так и в неформальных группах важное значение имеет определение наиболее типовых ролей, которые чаще всего используются при проведении "мозгового штурма", деловых совещаний и заседаний. Состав типовых ролей, их содержание и требования к человеку, который их выполняет, показаны в табл. 3.7.

**Таблица 3.7. - Типовые роли неформальной группы**

Название роли	Содержание роли	Требования к человеку
Организатор	Организует обсуждение проблемы, налаживает коммуникации между членами, руководит процессом принятия решения, улаживает конфликты	Лидер группы. Сангвиник или флегматик с высоким уровнем интеллекта, получивший признание в группе
Генератор идеи	Выдвигает новые идеи, объясняет их, определяет альтернативы принятия решений, активно участвует в их обсуждении	Сангвиник или холерик с высоким уровнем интеллекта, имеющий энциклопедические знания
Критик	Критически рассматривает идеи, дает аргументацию "против", активно выискивает недостатки постановки проблемы, цели, критериев решений	Пессимист со средним интеллектом, иногда стоящий в оппозиции к группе
Эксперт	Определяет "зерна истины" в обсуждаемых проблемах, аргументирует "за" и "против" и ориентирует группу в правильном направлении	Оптимист со средним или высоким интеллектом, имеющий большой опыт и стаж работы
Связной	Обеспечивает информационные связи с другими группами, доставляет свежую информацию (данные и слухи), связывает лидера со всеми членами команды и передает распоряжения	Холерик со средним уровнем интеллекта, подвижный, коммуникабельный, без комплексов, обладает хорошей зрительной и слуховой памятью
Делопроизводитель	Отвечает за делопроизводство, иногда и кассу группы. Фиксирует итоги обсуждения проблемы и готовит документацию для лидера	Флегматик или холерик со средним или низким интеллектом, обладает хорошей памятью и почерком

В группах, создаваемых для решения производственных задач фирм (качество, производительность, инновации), американские специалисты предлагают выделять целевые и поддерживающие роли и в соответствии с ними строить работу группы. При этом целевые роли направлены не только на постановку целей управления, но и на обеспечение всех основных процедур выработки решений. Поддерживающие роли направлены на создание хорошего социально-психологического климата и обеспечение эффективной работоспособности социальной группы. Типовые роли поведения в группах показаны в табл. 3.8.

**Таблица 3.8. -Типовые роли поведения в группах**

Целевые роли
<p>Инициирование деятельности. Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению или новую организацию материала</p> <p>Поиск информации. Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты</p> <p>Сбор мнений. Просить членов группы выражать отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи</p> <p>Предоставление информации. Предоставлять группе факты или обобщения, применять собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений</p> <p>Высказывание мнений. Высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой</p> <p>Проработка. Разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято</p> <p>Координирование. Разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, пытаться интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы</p> <p>Обобщение. Повторно перечислить предложения после окончания дискуссии</p>
Поддерживающие роли
<p>Поощрение. Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы</p> <p>Обеспечение участия. Пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение. Поощрять это, например, такими словами: "Мы еще ничего не слышали от Джима" или предложить всем определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться</p> <p>Установление критериев. Устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты или оценивая решение группы. Напоминать группе о необходимости избегать решений, не согласующихся с групповыми критериями</p> <p>Исполнительность. Следовать решениям группы, вдумчиво относясь к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий</p> <p>Выражение чувств группы. Обобщать то, что формируется, как ощущение группы. Описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем</p>

Типовое распределение ролей в группе обеспечивает возможность конкретного и активного участия каждого члена группы в решении поставленных лидером задач и связывает членов группы в сплоченный и работоспособный коллектив. В противном случае группа работает неэффективно или расформируется на микрогруппы, где новые лидеры создают условия для их более продуктивной работы.

Рациональное распределение ролей, лидерство и групповой подход часто являются универсальным средством для решения управленческих проблем. Они открывают путь для эффективной помощи людям, которым приходится взаимодействовать друг с другом при достижении совместных целей быстро, эффективно и с удовольствием. Об эффективности коллектива говорит его способность добиваться полезных результатов. Создать коллектив нелегко. Эффективные коллективы нужно создавать методически и упорно. Надо построить личные отношения, определить методы работы и создать положительный и воодушевляющий климат. Коллектив живет собственной деловой и эмоциональной жизнью, где коллективные интересы часто превалируют над личными.

Лидер коллектива играет уникальную и ключевую роль в его работе. Члены коллектива всегда смотрят на стиль управления своего лидера и оценивают его способность создать обстановку открытости, сотрудничества и совместного обсуждения. Бывает, что руководитель заявляет о своем намерении придерживаться принципов коллективной работы, но затем ясно демонстрирует своим поведением, что недостаточно доверяет отдельным сотрудникам. Коллектив нельзя создать без усилий, целеустремленности и доверия. Когда руководитель решает создавать группу, в первую очередь он должен оценить, сколько это потребует затрат и усилий, может ли он совместить

свой стиль управления с потенциальной группой и достигнуть результата. Для этого полезна характеристика групп по приоритету коллективности (табл. 3.9.).

**Таблица 3.9. - Характеристика групп по приоритету коллективности**

Приоритет коллективности	Характеристика групп
Очень высокий	Члены группы в высокой степени взаимозависимы и несут коллективную ответственность за достижение основных целей, имеющих большое значение для прибыльности или эффективности всей организации. Члены группы должны хорошо работать совместно над достижением результатов. В случае неудачи существование организации может оказаться под угрозой
Высокий	Члены группы зависят друг от друга, должны быть компетентными и продуктивными. Группа вносит заметный вклад в деятельность всей организации. Плохие результаты привели бы к истощению возможностей и разочарованию
Средний	У этой группы есть ясные задачи, но успеха можно достичь и без высокой взаимозависимости. У членов группы разные функции и индивидуальная ответственность, и каждый участвует в работе как эксперт
Низкий	Группа существует, но ее совместная работа лишь в малой степени влияет на успешную деятельность организации. Вместе с тем укрепление коллектива подняло бы моральный дух и заинтересованность
Очень низкий	Эта группа нечетко оформлена, у нее нет единой цели, и она не играет важной роли в организации. Компетентность мало связана с эффективностью группы, потому что основной фактор - индивидуальная производительность

**Программа создания коллектива.** Как только сложилось твердое намерение создать коллектив, лидер приступает к этому процессу. Лидер коллектива должен быть в курсе потребностей своей группы и иметь достаточно четкую перспективу создания коллектива через прохождение нескольких последовательных этапов развития. Жизненно важна открытость, когда вслух говорят обо всем, действует обратная связь и на уяснение перспектив тоже отводится время. Лидер группы должен показывать высокую степень открытости - это существенная черта коллективного подхода, а также быть внимательным к членам группы, выяснять их индивидуальные потребности и создавать каждому из них возможности роста и развития сильных сторон. Важно, чтобы соблюдались следующие общие правила.

Все члены группы четко представляют себе цели совместной работы. Умения каждого человека известны остальным, и функции распределены. Организационное строение группы соответствует постоянной цели и выполняемым задачам.

В группе задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать. Развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы. Есть достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы. Группа поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения. Отношения в группе открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

Характеристика руководителей по критерию способности формировать коллектив приведена в табл. 3.9.

**Таблица 3.9. - Характеристики руководителя по критерию способности формировать коллектив**

Низкая способность	Высокая способность
Не обладает достаточными навыками руководства	Имеет прочные навыки руководства
Непоследователен	Последователен
Исповедует антиколлективные взгляды	Поддерживает идеи коллективизма
Подбирает неподходящих сотрудников	Правильно подбирает сотрудников
Недостаточно заботится о других в коллективе	Заботится о других членах коллектива
Не умеет создать положительный климат	Создает положительный климат
Недостаточно интересуется результатом работы	Заинтересован в результате работы
Нечетко представляет себе роль организации	Четко определяет значение организации
Не владеет эффективными методами работы	Использует эффективные методы работы
Не умеет распределять обязанности	Распределяет обязанности между сотрудниками
Сочетает критику с анализом	Анализирует без критики в адрес конкретных людей
Не занимается вопросами индивидуального развития	Поддерживает личное развитие своих сотрудников
Подавляет творческий потенциал	Поощряет творческий потенциал
Терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям	Строит здоровые межгрупповые отношения
Использует конфликты в разрушительных целях	Использует конфликты в конструктивных целях
Не поощряет тех, кто рискует	Поощряет тех, кто идет на риск
Избегает обратной связи на межличностном уровне	Стремится к обратной связи
Плохо использует время	Хорошо использует время
Не предъявляет высоких требований	Предъявляет высокие требования

Существует много оригинальных программ создания работоспособных групп, и в итоге сложно предложить универсальный метод их формирования. Поэтому при создании коллектива руководителю целесообразно выбрать наиболее приемлемые для его стиля руководства принципы формирования команды и в последующей работе не менять правила игры.

Приведем перечень рекомендаций по созданию эффективного коллектива (табл. 3.10).

**Таблица 3.10. - Как создать эффективный коллектив?**

Советы	Пояснения
Установите ясные цели	Цель должна быть вызовом, а критерии ее достижения вполне понятными. Умные коллективы часто сами находят путь, если знают, к чему надо прийти
Начинайте с малого	"Большой дуб вырастает из маленького желудя". Успех укрепляет доверие и создает основу для нового успеха. Люди предпочитают идеи, в которых они могут разобраться
Прежде чем действовать, добейтесь согласия	Без согласия почти ничего нельзя изменить. Причастность вырастает на основе подлинного понимания. Достижение согласия требует немалого времени
Составьте реальный график преобразований	"Москва не сразу строилась". Иногда научиться означает от чего-то отучиться. Культурный уровень меняется очень медленно
Советуйтесь часто и искренне	Люди могут сказать много ценного. Когда Вы советуетесь, то тем самым укрепляете согласие. Манипулирование подрывает возможность создать коллектив

Свяжите создание коллектива с организационной работой	Разработайте новую структуру, положения и инструкции. Люди с большей готовностью пойдут на эксперимент, если это не требует большого объема дополнительной работы. Для создания коллектива используйте регулярные заседания и обычные задания
Смело встречайте сложные проблемы	Не кладите сложные вопросы под сукно, старайтесь решить их в первую очередь. Будьте реалистом в своих планах. Если Вы будете играть в дипломатию, то дискредитируете свои усилия
Поощряйте открытость и искренность	С предрассудками и ошибочными взглядами легче справиться, если обсуждать их открыто. Не подавляйте дискуссии и оппонентов
Не вызывайте ложных надежд	Обещать легче всего, сложно выполнять. Невыполненные обещания дискредитируют Вас
Если нужно, перестройте свою работу	Создание коллектива может увеличить объем Вашей работы, методы принятия решений и стиль руководства
Никогда не пасуйте перед трудностями	Помните, что неизвестное пугает больше, чем известное. Если проблему изложить вслух, она уже не кажется страшной. Возраст, способности и взгляды создают ограничения
Лучше быть дипломатом, чем автократом	Людей нельзя заставить изменить отношение. Людей можно заставить притворяться, будто они меняются. "Вы можете загнать лошадь в воду, но не можете заставить пить"
Подумайте о карьере своих сотрудников	Люди любят сами быть участниками процесса принятия решений. Руководитель может почувствовать опасность быстрого продвижения молодого подчиненного. Отдельные сотрудники могут перерасти свои нынешние функции, и надо их вовремя продвинуть. Возможно индивидуальное развитие
Поощряйте творческую инициативу	Новые идеи порождают дальнейшее творчество. Существующие системы и методы могут оказаться под вопросом
Делегируйте полномочия	У людей разные сильные стороны и опыт. Делегирование полномочий обычно означает развитие
Принимайте помощь извне, если это необходимо	Тщательно выбирайте, к кому обратиться. Принимайте на себя ответственность за свои действия. У каждого человека со стороны свой взгляд на проблему и свой опыт. Люди со стороны не хотят участвовать в организационной работе. Человек извне скорее окажется беспристрастным
Учитесь на ошибках	"Опыт - это сумма накопленных ошибок". Признавайте свою неправоту. Регулярно анализируйте ход дела. Поощряйте обратную связь - это самое ценное, что Вам могут дать коллеги. Дела говорят сами за себя

По мере развития коллективы обычно проходят через определенный ряд последовательных этапов.

1. Притирка. На первый взгляд новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все влезть. Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая коллективная работа фактически отсутствует.

2. Переворот. Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы, группировки, разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходит силовая борьба за лидерство, в результате которой может произойти как смена лидера, так и расформирование коллектива (банкротство фирмы, дележка вкладов). Лидер должен подтвердить свои полномочия или уступить место более сильному.

3. Результативность. Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия, интерес и желание понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, и принимаются меры по повышению производительности. Чаще всего быстро достигаются высокие результаты.

4. Эффективность. Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильное использование времени и на уточнение задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к "команде-победительнице". На проблемы смотрят реалистически и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому в зависимости от конкретной задачи.

5. Мастерство. В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер, но приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив превращается в благополучную ячейку общества и вызывает восхищение посторонних. Он способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

6. Старение. Внешние условия изменились, а коллектив продолжает работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени. Длительное время структура, функции, положения, инструкции и методы работы не меняются. Коллективу еще удастся за счет опыта и бывшего мастерства "держаться на плаву", но по результативности он уже проигрывает более активным группам. В коллективе накопилась усталость, чаще всего доминируют формальные взаимоотношения и оглядка на лидера.

7. Смерть. Происходит крупная реорганизация предприятия или его полная ликвидация, коллектив формально прекращает свое существование, и люди трудоустраиваются в другие места. Иногда смерть коллектива происходит по причине ухода или смерти лидера, когда группа не приемлет руководителя с абсолютно другим стилем и типом взаимоотношений. В процессе реорганизации результативность работы коллектива очень низкая, и лучше этот процесс сократить до минимума ("быстрая кончина").

**Ограничения эффективной работы коллектива.** На отдельных стадиях развития коллектив может вдруг обнаружить, что рост его показателей затормозился. Один из симптомов появившихся ограничений - это психологические конфликты и невысокие результаты. Полезно проанализировать наиболее типичные ограничения, потому что, поняв их, легче решить проблемы коллектива. Мы выделяем ограничения, с которыми коллективы часто сталкиваются.

1. Несоответствие руководителя и коллектива. Лидерство и руководство — это самые важные факторы, определяющие качество работы коллектива. Руководитель, который не хочет применять коллективный подход или которому недостает умения использовать этот стиль руководства, подавит любую инициативу, направленную на создание коллектива. Хороший руководитель всегда обращает особое внимание и показывает личным примером, как доводить вопросы до полного решения. Эффективный руководитель коллектива создает условия для эффективной работы группы. Плохой руководитель не является "мотором" коллектива и постепенно разрушает условия и методы эффективного труда в группе. В табл. 2.5.14 дана характеристика руководства по критерию эффективности работы с коллективом.

2. Неквалифицированные и неразвивающиеся сотрудники. Коллектив — это больше, чем сумма личностей. Нужен сбалансированный состав сотрудников, которые могут работать вместе. В любом коллективе есть разнообразные функции, и анализ таких ролей помогает создать сбалансированный и полнокровный коллектив. Можно выделить такие взаимодополняющие роли, как организатор, генератор идей, критик, эксперт, связной, делопроизводитель, которые способствуют интенсивному взаимодействию и работе по методу "мозгового штурма".

Бывает, что каждый сотрудник берет на себя одну или больше из перечисленных ролей. Если же какую-то роль выполнять некому, то коллективу приходится восполнить этот пробел. Если членам коллектива не хватает элементарных навыков, то вряд ли будут получены полезные результаты. Нужно добиться сочетания профессиональных и человеческих качеств, которые в совокупности только и позволяют успешно справляться с работой. Потребности в тех или иных качествах неодинаковы в различных коллективах. Задача руководителя заключается в создании и поддержании обстановки саморазвития на основе непрерывного обучения.

**Таблица 3.11. Характеристика руководителя по критерию эффективности работы с коллективом**

Низкая эффективность	Высокая эффективность
Низкий масштаб управления, ориентация на решение оперативных задач	Высокий масштаб управления, ориентация на решение стратегических задач
Отсутствие четких цепей и критериев для коллектива	Четкая постановка простых и ясных целей для коллектива
Не считается с убеждениями других людей	Честен по отношению к убеждениям других людей, и они тоже считают его честным
Полностью централизует полномочия в своих руках, используя их не всегда по назначению	Использует делегирование полномочий в качестве средства достижения цели и развития
Низкое трудолюбие и пренебрежительное отношение к труду ("работа спустя рукава")	Высокое трудолюбие и работоспособность ("мотор коллектива")
Неправильно использует мотивацию людей к труду	Владеет теорией мотивации и разумно ее применяет
Низкий авторитет руководителя в коллективе ("за глаза говорят плохо")	Обладает высоким авторитетом в коллективе
Имеет квалификацию, не соответствующую занимаемой должности	Высокий уровень профессиональной квалификации, подкрепленный дипломами, аттестатами, трудами, сертификатами и т. п.
Расплывчатые критерии в работе и оценке подчиненных	Имеет четкие критерии и показатели оценки труда подчиненных
Не стремится завоевать доверие и преданность в коллективе	Хочет и может предоставить и получить взамен доверие и преданность
Скрывает свои слабости, не всегда способен защитить коллектив в трудных ситуациях	Обладает достаточной силой, чтобы сохранить целостность и положение коллектива
Не проявляет особого интереса к нуждам членов коллектива	Способен воспринимать опасения и нужды своих сотрудников, уважает их достоинство
Старается приукрасить и затушевать фактические явления	Честно и прямо смотрит в лицо фактам
Не заботится постоянно о развитии индивидуумов и группы в целом	Поощряет развитие индивидуумов и группы в целом
Не владеет техникой эффективной работы	Устанавливает и поддерживает эффективные приемы работы
Не может организовать работу сотрудников так, чтобы она приносила им полное удовлетворение	Старается сделать так, чтобы работа была источником удовлетворения, воодушевленности и вознаграждения
Злоупотребляет служебным положением в личных целях (машина, блага, премии)	Социальными благами пользуется как равноправный член коллектива
Часто употребляет спиртные напитки, выпивает с "окружением" в рабочее время	Всегда придерживается правила не пить в рабочее время

Мы определяем развитых сотрудников по таким признакам:

- энергичен, ведет правильный образ жизни;
- умеет совладать со своими эмоциями;
- готов открыто излагать свое мнение;
- может изменить свою точку зрения под воздействием аргументов;
- хорошо и аргументированно излагает свое мнение;
- занимается самообразованием и всегда готов повышать квалификацию;

- ищет пути решения проблемы, а не причины для ухода от нее.

Те, кто часто добивается успешных результатов, тяготеют к активному отношению к жизни. В их руках дело спорится, и они ищут себе новых трудностей. Они хотят знать о себе побольше и заинтересованы в получении обратной связи от коллег. Они приветствуют конструктивную критику, признают, что время и энергия имеют пределы, и поэтому пытаются наилучшим образом применить эти ценные ресурсы. Сильные сотрудники - это лучшая поддержка для самих себя, и они прибавляют силы коллективу.

3. Плохой социально-психологический климат. Часто оказывается, что в коллективе объединены люди с самым разным прошлым, с различными ценностными установками и жизненными планами. Коллективный подход развивает и поощряет стремление быть личностью. Преданность сотрудников руководителю - один из признаков положительного климата. Преданность коллективу нужно развивать сознательно, поскольку она редко возникает сама по себе, пока каждый из сотрудников лично не решит направить свою энергию на коллективные цели. Рост преданности - это показатель зрелости коллектива. Эмоциональные узы между сотрудниками укрепляются, и они легче достигают совместных целей, причем сопричастность вызывает огромное удовлетворение. В коллективе возникает теплота, сочетающая прямоту и честность с заботой о благе каждого.

Еще один важный аспект коллективизма - это доброжелательность и взаимоподдержка. В одном случае коллектив позволяет чувствовать себя сильнее и увереннее, в другом - люди жалуются, что у них идет постоянная грызня. Хорошо, когда есть высокая степень взаимной поддержки. Ее нужно соизмерять с открытым противопоставлением, при котором все важные вопросы открыто ставятся и обсуждаются. Если между сотрудниками возникают разногласия, то о них лучше сказать во всеуслышание. Когда важные вопросы остаются невысказанными, климат в коллективе становится оборонительным - люди скрывают свои взгляды, предпочитая быть удобными, а не естественными.

Руководителю принадлежит важная функция в поддержании хорошего климата. Для этого ему нужно всегда выслушивать обе конфликтные стороны и не поодиночке, не тратить время на собирание сплетен и наговоров, стремиться к тому, чтобы конфликтующие стороны достигли согласия и продолжили совместную работу, а в случае невозможности мирного исхода - уволить "сцепившихся" сотрудников, чтобы другим было неповадно.

В некоторых коллективах образуется некий заговор, когда люди и события не анализируются критически, тормозится свободный поток суждений и комментариев, поддерживается вежливый, но подавленный климат. Члены коллектива могут препятствовать открытости по нескольким причинам:

- вежливость - члены коллектива считают, что общественный этикет исключает конфронтацию;
- боязнь "потерять лицо" - людям кажется, что критика со стороны коллег может привести к падению их авторитета;
- нежелание "раскачивать лодку" - сотрудники считают, что критика обнажает слабости и подрывает моральный климат;
- недостаток квалификации - члены коллектива не чувствуют в себе умения конструктивно проводить инновации, им не хватает умения анализировать и проводить личные сопоставления, и они стремятся "отсидеться".

Полезен разбор конкретных проектов и результатов повседневной работы, на котором учится коллектив. Люди собираются вместе, чтобы обсудить сильные и слабые стороны проделанной работы, открыто высказывают свои личные суждения и принимают отрицательные оценки без озлобления.

Чтобы добиться успеха, члены коллектива должны уметь высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать разногласия и проблемы без страха показаться смешными и не опасаясь мести. Если члены коллектива не желают выражать свои взгляды, то впустую теряется много энергии, усилий и творчества. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а берутся за них честно и прямо.

Столкновение взглядов, если его направлять должным образом и конструктивно использовать, ведет к росту взаимопонимания между сотрудниками. Результатом позитивного конфликта становится открытость, ослабление напряженности, улучшение отношений и рост доверия.

По работе обычно приходится иметь дело с другими группами предприятия, но иногда качество такого взаимодействия низкое. Довольно часто связи неудовлетворительны, общих целей не хватает. Лидеру коллектива отводится особая роль в укреплении связей с другими коллективами, и он в силах сделать многое для предотвращения враждебности, возникновения сотрудничества и устранения межличностных конфликтов. Вот некоторые советы по улучшению климата:

- найдите общие цели;
- добейтесь личного взаимопонимания;
- изыщите возможности для регулярного совместного решения проблем;
- создайте климат доверия между коллективами.

4. Нечеткость цели и критериев работы. Способная и зрелая команда людей обычно бывает в состоянии достичь цели, если каждый ясно представляет себе желаемые результаты. Члены коллектива скорее посвятят себя какой-то цели, если они разделяют ее и считают в определенной мере собственной целью. Добиться такого согласия бывает нелегко, но это существенная предпосылка успешной коллективной работы.

Если нет ясного видения цели, то, как следствие, отдельные члены коллектива не могут внести свой вклад в общий успех. Даже когда цели понятны всем, важно найти компромисс между личными и коллективными интересами. Эффективный коллектив дает возможность каждому сотруднику удовлетворить свои личные интересы и внести вклад в реализацию коллективных. Процедура целевого планирования в коллективе базируется на следующих правилах:

- стратегические цели не должны часто меняться, т.к. люди по природе консервативны;
- тактические цели обсуждаются и разделяются всеми заинтересованными сотрудниками;
- области ответственности определяются при участии каждого и всех;
- во главу угла ставятся конечные результаты, а не планы действий;
- тактические цели ставятся таким образом, чтобы четко указать требуемый результат, способы оценки и периодичность контроля;
- изменение внешних обстоятельств может вносить коррективы в поставленные цели;
- критерии работы должны по возможности быть конкретными, с привязкой к срокам, и поддаваться измерению;
- личные цели должны группироваться в коллективные по принципу "матрешки".

Коллективные и индивидуальные цели нужно менять с течением времени. Есть бесконечное множество примеров того, как коллективы имели ясные цели вначале, но поплатились за свое неумение корректировать их впоследствии. Коллектив, который смотрит вперед, предвидит трудности, использует все возможности, конкретизирует цели в зависимости от опыта, в конечном счете добьется успеха. Если дела пошли плохо и причина в критериях работы, руководитель обязан заняться целевым планированием.

5. Низкая результативность работы коллектива. В некоторых коллективах есть положительный климат и эффективное руководство, но не хватает результативности и инициативности. В итоге результаты оказываются низкими, несмотря на общую компетентность. Цель групповой работы - получить ощутимые результаты, отвечающие потребностям организации. Если даже в коллективе хороший моральный климат, но низкие результаты, то он не оправдывает своего существования.

Хороший коллектив ориентируется на высокие результаты, что заметно влияет на образ действий. Внутри коллектива достижения признаются и вознаграждаются. Вознаграждение не обязательно сводится к деньгам, ведь для многих признание их личного вклада столь же ценно, сколь некая сумма наличными. Люди получают гораздо большее удовлетворение от работы в коллективе, где результаты значительно выше средних. Соревнование - это великий стимул. Оно способствует росту личного профессионализма, вызывает гордость и позволяет человеку почувствовать свою ценность.

Иногда снижение результативности связано с низким уровнем участия членов группы в процессе принятия решения, т.к. имеет место снижение сопричастности. Разумные методы работы

и эффективный процесс принятия решений нужны любому коллективу. Особого внимания заслуживают такие вопросы:

- способ принятия решения; сбор и предоставление информации;
- взаимосвязи внутри и вне коллектива;
- эффективность распоряжения ресурсами;
- процесс анализа решений;
- способ оценки новых задач;
- критерии измерения эффективности;
- доля участия в согласовании решений;
- контроль исполнения решений (руководителем или членами группы).

В хорошем коллективе методы работы отточены настолько, что они становятся неформальной, но строгой дисциплиной. Люди учатся применять качественные и количественные критерии. Отдельные сотрудники приобретают личные навыки, которые получают признание и используются в коллективе. На заседаниях царит дух компетентности и редко бывает скучно. Коллектив быстро движется вперед и поддерживает высокий темп, но при этом высокий уровень личного внимания и простота общения обеспечивают разработку всех относящихся к делу вопросов.

Другими возможными причинами снижения результативности могут быть:

- неправильная организация рабочих мест;
- отсутствие нормирования управленческого труда;
- низкая техника личной работы сотрудников;
- нечеткая регламентация управления, требующая изменения положений, инструкций и т.п.;
- перераспределение функций управления между членами группы;
- изменение ролей внутри коллектива, поиск новых неформальных лидеров.

Таким образом, программа создания коллектива состоит из определения требований к лидеру коллектива (группы), четкого следования принципам формирования эффективного коллектива, понимания стадий его развития и наибольшего внимания к этапам результативности и эффективности, учета ограничений эффективной работы коллектива.

## **Модуль 4. Оценка персонала**

### **Глава 4.1. Оценка на рабочем месте**

Все можно посчитать, в том числе и профессиональный потенциал сотрудников. Процедуры оценки персонала как раз созданы для того, чтобы в конкретных цифрах отразить знания, умения и навыки работников. Результаты оценки влияют на систему мотивации, обучения и продвижения сотрудника.

Процедур оценки персонала существует довольно много, и каждое предприятие или компания выбирает и адаптирует под себя наиболее приемлемый вариант. В нашей статье разговор пойдет о наиболее популярных и эффективных в последнее время методах оценки персонала высшего и среднего звена.

Прежде чем обсуждать различные методы оценки персонала, нужно выделить критерии их сравнения.

Во-первых, любой метод оценки должен обладать двумя важнейшими характеристиками - надежностью и валидностью. Надежность означает, что повторные замеры дадут тот же результат, что и предыдущие. Валидность означает, что данный оценочный инструмент измеряет именно то, для чего предназначен. Может быть, на первый взгляд эти требования кажутся самоочевидными, но разные методы оценки в разной степени им соответствуют. Кроме того, удовлетворение этим требованиям обходится дороже всего создателям оценочных методик, что соответственно отражается на их цене.

В целом надежность и валидность различных методов оценки располагается в интервале от 0.1 - неструктурированное интервью до 0.65 - ассессмент-центр (по данным Smith, 1988; Boyle, 1988). Максимально возможная точность информации, получаемой специально разработанными

методиками в научных исследованиях, ограничена техническими факторами и не превышает 0.7-0.8.

Кроме того, методы оценки отличаются друг от друга по форме проведения - индивидуальная и групповая - и по необходимым ресурсам - временным и финансовым.

Можно привести пример оценки персонала.

**Таблица 4.1. - Некоторые критерии оценки персонала**

Качество работы	Объем работ (количество)	Присутствие на работе (дисциплина)	Лояльность к организации (отделу)
Работа выполняется без ошибок (или с незначительными погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.	Работа выполняется в запланированном объеме.	В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.	Уважительное отношение к организации.
<p>(5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.</p> <p>(4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.</p> <p>(3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.</p> <p>(2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.</p> <p>(1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.</p>	<p>(5) Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут.</p> <p>(4) Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.</p> <p>(3) Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.</p> <p>(2) Работает медленно. Необходимо подгонять.</p> <p>(1) Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.</p>	<p>(5) Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.</p> <p>(4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда ставит заранее в известность об отсутствии руководителя и коллег.</p> <p>(3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии предупреждает заранее.</p> <p>(2) Ненадежен. Не всегда пунктуален. О своем отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.</p> <p>(1) Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.</p>	<p>(5) Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит о компании, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией.</p> <p>(4) Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в компании.</p> <p>(3) Доволен тем, что работает в компании. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.</p> <p>(2) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации.</p>

			(1) Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует компанию и коллег как на работе, так и за ее пределами.
--	--	--	--

Стоимость оценочных процедур в первую очередь определяется методами оценки, квалификацией и количеством требуемых для этого специалистов, а также брэндом компании, который выступает как гарантия качества этого процесса.

И наконец, в ситуации оценки управленческого звена есть специфика - их оценка привязана прежде всего к стратегии развития компании. То есть целью оценки руководителей является получение информации не столько о личностных и психологических особенностях, сколько об их управленческих компетенциях.

Компетенции представляют собой совокупность знаний, навыков и способностей, которые проявляются в поведении и обеспечивают успех человека на данной профессиональной позиции. Поэтому результаты оценки руководителей чаще всего формулируются в терминах управленческих компетенций. И оценить их сложнее, чем отдельно знания, навыки, способности, черты личности.

В целом подход к выбору процедур оценки и формы их проведения полностью подчиняется поставленным бизнес-задачам. Полученная информация должна минимизировать финансовые риски в принятии решений и давать максимальный возврат на инвестиции. Таким образом, стоимость методов оценки и их точность должны быть оптимальными по отношению к поставленной задаче. Под этим углом зрения и рассмотрим основные методы, которые применяются для оценки персонала.

Тесты - самые известные и распространенные из оценочных процедур. Они вошли в моду настолько, что теперь редко какой из популярных журналов не балует своих читателей любительскими тестами, составленными журналистами за полчаса. Их назначение здесь - пощекотать самооценку и убить время. Понятия надежности и валидности к этим тестам отношения не имеют (см. приложение 1.).

### **Оценка профессиональных качеств сотрудников**

Автор: Семаева Елена

(заполняется руководителем подразделения)

---

( Ф.И.О., должность подчиненного)

<i>№п/п</i>	<i>Критерии (показатели)</i>	<i>Баллы</i>	<i>Примерный словарь профессионально – деловых характеристик</i>
1	Знание должностных обязанностей, навыки их выполнения в практической деятельности	9 - 10	Обладает очень высокими знаниями и практическими навыками.
		7 - 8	Обладает твердыми знаниями и практическими навыками.
		4 – 6	Знания и практические навыки удовлетворительные.
		1 - 3	Знания и практические навыки соответствуют минимальным требованиям.
2	Опыт службы и практические знания	9 - 10	Обладает большим опытом службы и практическими знаниями

		7 – 8	Обладает достаточным опытом службы и практическими знаниями
		4 – 6	Опыт службы и практические знания не очень велики
		1 – 3	Опыт службы незначителен, практические знания слабы
3	Способность и умение применять современные средства и методы управления	9 - 10	Обладает большими способностями и умениями
		7 – 8	Имеет хорошие способности и умения
		4 – 6	Способности и умения удовлетворительные
		1 – 3	Способности и умения исключительно малы
4	Устойчивость к стрессовым ситуациям, способность справляться с кризисными (непредсказуемыми) явлениями, своевременно преодолевать неудачи	9 - 10	Обладает наиболее высокой устойчивостью и способностями к преодолению
		7 – 8	Устойчивость и способности твердые.
		4 – 6	Устойчивость и способности удовлетворительные.
		1 – 3	Обладает низкой устойчивостью(часто теряет самообладание)
5	Организаторские способности, умение добиваться выполнения поставленных задач	9 - 10	Обладает высоким уровнем организаторских способностей и умений.
		7 – 8	Уровень организаторских- способностей и умений вполне достаточный
		4 – 6	Уровень организаторских- способностей и умений удовлетворительный.
		1 – 3	Обладает низким уровнем организаторских способностей и умений.
6	Волевые качества	9 - 10	Обладает высокими волевыми качествами.
		7 – 8	Обладает достаточными волевыми качествами.
		4 – 6	Волевые качества развиты удовлетворительно.
		1 – 3	Волевые качества развиты слабо.
7	Умение «выращивать» подчиненных и стимулировать их деятельность	9 - 10	Имеет редкие способности.
		7 – 8	Успешно справляется с «выращиванием» подчиненных и стимулированием их деятельности.
		4 – 6	Умения развиты удовлетворительно.
		1 – 3	Обладает слабыми умениями.
8	Уровень профессиональной компетентности (личного профессионализма)	9 - 10	Высокий
		7 – 8	Средний
		4 – 6	Удовлетворительный
		1 – 3	Очень низкий
9	Стремление к повышению профессиональных знаний(ПЗ)	9 - 10	Отличается исключительным стремлением к повышению ПЗ
		7 – 8	Стремление к повышению ПЗ хорошее.

		4 – 6	Стремление к повышению ПЗ развито удовлетворительно.
		1 – 3	Стремление к повышению ПЗ низкое.
10.	Инициатива и находчивость, стремление к новаторству	9 - 10	Обладает исключительной инициативой и находчивостью
		7 – 8	Инициатива и находчивость проявляется достаточно регулярно.
		4 – 6	Инициатива и находчивость проявляется достаточно не всегда.
		1 – 3	Проявляются очень слабо.
11	Умение устанавливать и поддерживать прочные служебно —деловые отношения (СДО) с начальником и подчиненными	9 - 10	Способность высокая.
		7 – 8	Способности вполне достаточные.
		4 – 6	Способности удовлетворительные.
		1 – 3	Обладает слабо развитыми способностями.
12	Ясность выражения мыслей, культура речи	9 - 10	Отличается особой ясностью
		7 – 8	Ясность вполне очевидна
		4 – 6	Нередко требуется разъяснения речи..
		1 – 3	Труднодоступное выражение мыслей.
13	Состояние здоровья и физическое развитие	9 - 10	Вполне здоров.
		7 – 8.	Показатели хорошие
		4 – 6	Показатели удовлетворительные.
		1 – 3	Требуются ограничения.
14	Объективность аттестации подчиненных	9 - 10	Всегда проявляет высокую объективность
		7 – 8	Стремиться быть объективным
		4 – 6	Допускает элементы необъективности
		1 – 3	Сознательно допускает необъективность
15	Тенденция к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта	9 - 10	Имеет исключительно постоянную направленность к повышению эффективности
		7 – 8	Тенденция заметно проявляется
		4 – 6	Тенденция проявляется периодически
		1 – 3	Тенденция имеет слабо выраженную направленность (отсутствует)

Необходимые показатели выделить.  
Низкий уровень – от 1 – 10 – Высокий

---

( Ф.И.О. , подпись должностного лица)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2005г.

Если говорить о профессионально разработанных тестах, то надежность и точность информации, полученной на их основе, составляет 0.35-0.45. Это не много, но выше, чем точность неструктурированных интервью (0.1) и рекомендаций (0.23).

Также серьезным ограничением применения тестов является то, что они хорошо оценивают относительно простые психологические факторы - формальный уровень интеллекта, эмоциональную устойчивость, коммуникабельность. И очень плохо измеряют сложные факторы - лидерство, инновационность, открытость к обучению, ориентацию на результат... Поэтому тесты чаще всего применяются для оценки персонала на низших позициях, требований к которым немного и они просто формализуются.

В оценке руководителей высшего звена тесты не применяются либо используются только как вспомогательные инструменты, так как их точность оценки несопоставима с требуемым уровнем надежности информации при принятии управленческих решений на высшем уровне.

Например, при отборе персонала на топ-позиции или при выделении кадрового резерва на предварительном этапе могут использоваться тесты, чтобы сразу отсеять кандидатов, обладающих критически низким уровнем интеллекта и высокой эмоциональной нестабильностью.

То есть применительно к топ-менеджерам с помощью тестов можно выявить только ярко выраженную специфику их интеллектуального и эмоционального склада. А для оценки сложных управленческих компетенций, таких как стратегическое мышление, лидерство, способность к обучению и т. д., необходимы другие методы.

Кроме того, чем выше уровень интеллекта человека и его психологическая гибкость, что соотносится с его статусом в организации, тем легче он может «обмануть» тест. Для того чтобы скорректировать в нужную для себя сторону результаты тестирования, достаточно временного перевоплощения. Нужно представить ожидания заказчиков тестирования (чаще всего это руководитель), вжиться в образ, представить, как думает, переживает и ведет себя идеальный респондент, и отвечать на вопросы теста исходя из этого образа.

Про то, как отвечать на вопросы типа «Вы всегда переходите дорогу на зеленый свет?», «Вы всегда отдаете долги?», «Вы никогда не говорили неправду?» теперь знают, наверное, все. Такие вопросы относятся к так называемой «шкале лжи» (или, по-другому, «социальной желательности»), которая измеряет вашу неискренность при прохождении теста. На подобные вопросы нужно отвечать честно.

Популярность тестов обусловлена дешевизной их применения с точки зрения требуемых финансовых и временных ресурсов. Так, средняя стоимость тестирования одного человека пакетом методик, занимающих час-два времени, составляет \$50-200.

При отсутствии необходимости обратной связи - индивидуальных интервью с каждым по результатам тестирования - метод тестирования не требователен к персоналу, который его проводит. Зато повышаются требования к специалистам, которые будут обобщать результаты и формулировать рекомендации. Они должны быть достаточно компетентными, чтобы учитывать возможности и ограничения метода тестирования.

Тестирование часто проходит в компьютерном варианте. Возможно его дистанционное проведение с централизацией на едином сайте (как, например, предлагает английская консалтинговая компания SHL, практически единственный провайдер методик оценки персонала на отечественном рынке, защищенных международными стандартами). Результаты генерируются автоматически. Количество одновременно тестируемых специалистов ограничено только техническими возможностями.

Еще один авторитет на отечественном рынке тестовых методик для оценки персонала - компания «Гуманитарные технологии» при МГУ - предлагает и адаптированные, и самостоятельно разработанные тесты для оценки персонала. В последний год на отечественный рынок сертифицированных тестов продвигается немецкая компания «Томас Тест». При выборе компании провайдера тестов важно учитывать не только легкость в использовании, устойчивость программного обеспечения к сбоям, объем получаемой информации, но и сервисные возможности - обучение персонала, обновление программных продуктов, адаптация формы результатов к внутренним потребностям компании-заказчика. Если есть требования соответствия международным стандартам - лучше пользоваться сертифицированными тестовыми продуктами. Если такого требования нет - нужно опробовать разные тесты и выбрать единый пакет тестов для персонала, чтобы получать сравнимые результаты.

**Интервью по компетенциям** представляет собой структурированную беседу, которая направлена на подробный анализ реального поведения человека в его обычных рабочих ситуациях - как он принимает решения, как планирует и осуществляет контроль, как ведет себя в стрессовых

ситуациях... Структура и содержание интервью зависят от тех компетенций, которые в нем оцениваются, и разрабатывается специально. Такое интервью продолжается от одного часа до трех, в зависимости от количества оцениваемых компетенций.

При оценке высшего управленческого состава методом интервью по компетенциям обычно измеряется порядка 8-12 компетенций, что занимает два-три часа и обходится от \$500 до \$1000. Точность получаемой информации высока и составляет 0.5-0.6. Сложность метода требует высокого профессионализма специалистов, которые проводят процедуру, обобщают ее результаты и дают обратную связь. Но можно обучить и внутренних сотрудников отдела персонала проведению интервью по компетенциям, например, в компаниях «ЭКОПСИ Консалтинг» и SHL. Тогда оценка персонала обойдется значительно дешевле. Правда, придется повысить зарплату внутренним специалистам по оценке.

Интервью по компетенциям проводится в первую очередь в ситуациях дефицита времени, когда нужно достаточно быстро получить точную информацию о руководителе, например, при отборе кандидатов на высшие управленческие позиции или оценке потребности в обучении. Также оно используется как дополнительный метод при проведении ассесмент-центра и глубинного интервью.

Ошибка процедуры проведения интервью по компетенциям прямо пропорциональна неопытности специалиста, его неумению контролировать субъективные факторы (свои пристрастия, стереотипы, опыт) и стандартизировать ситуацию интервью. Также есть погрешность и в формате процедуры, когда оцениваемые компетенции не проявляются реально, как в методе ассесмент-центра, а лишь подвергаются подробному анализу. То есть здесь есть возможность подменить реальность своими подробными знаниями и представлениями о том, как это должно быть. Например, человек, который способен подробно рассказать о том, как нужно управлять подчиненным или работать с информацией, в реальных ситуациях может делать это недостаточно эффективно.

Кроме того, ряд компетенций очень трудно оценить в интервью, как, например, лидерство, влияние, командность. Их можно оценить, главным образом, в специально организованных деловых играх, симулирующих реальные рабочие ситуации. Такие возможности предоставляет метод ассесмент-центра.

*Ассесмент-центр* - это оценка компетенций участников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх. Внешне очень похоже на тренинг - участникам предлагаются деловые игры и задания, но их цель - не развитие умений и навыков, а равные для всех возможности проявить свои сильные и слабые стороны. В каждом задании за каждым участником закреплен эксперт. Он подробнейшим образом фиксирует поведение своего подопечного, которое относится к наблюдаемой компетенции.

Высокая точность оценок в ассесмент-центре (0.6-0.7) обеспечивается целой системой процедур. Во-первых, игровые задания точно разработаны под конкретные компетенции и в идеале прошли процедуру валидации. Во-вторых, на оценку каждой компетенции предлагается несколько заданий, что резко уменьшает шансы участника замаскировать реальный уровень их развития. В-третьих, у каждого участника в разных заданиях разные эксперты, это уменьшает действие субъективных факторов. Кроме того, игровые ситуации предлагаются разного формата - групповые дискуссии, парные игры, индивидуальные письменные задания, так что созданы условия, чтобы у каждого участника были максимальные возможности, чтобы проявить себя.

Еще несколько существенных деталей. Эксперт в своей оценке опирается на бланк наблюдений, где подробно описано, как разные уровни данной компетенции проявляются в данном задании. Кроме того, после каждого задания у эксперта есть несколько минут, чтобы задать участнику дополнительные вопросы о том, как он проявил себя в данной игровой ситуации и как это соотносится с его реальными рабочими ситуациями.

Ассесмент-центр может продолжаться от полудня до двух дней в зависимости от количества компетенций, которые необходимо оценить. Он может дополняться вспомогательными процедурами - тестированием, интервью по компетенциям, которые дают дополнительную информацию и повышают точность оценки.

При оценке руководителей топ-уровня оцениваются около десяти управленческих компетенций, поэтому и продолжительность проведения ассесмент-центра обычно составляет два дня. После его проведения эксперты тратят еще один день на согласование оценок, которые выставляются не как среднее арифметическое, а как результат обсуждения нюансов поведения каждого

участника в каждом упражнении по каждой компетенции. Теперь вас не удивит высокая точность оценок, полученных методом ассессмент-центра, а стоимость не покажется чрезмерной - от \$400 до \$800 за одного человека.

Ассессмент-центр рационально использовать как экономичный способ оценки руководителей высшего и среднего звена с целью выявления потребностей в обучении, оценки его эффективности, формирования кадрового резерва. В особо ответственных случаях его можно дополнить вспомогательными методами - тестами, интервью по компетенциям и глубинным психологическим интервью.

Проведение ассессмент-центров для руководителей обычно заказывают в консалтинговых компаниях. Крупные компании для экономии стараются создать внутренний центр оценки персонала, обучив сотрудников проведению ассессмент-центра. Прежде чем решиться на это, нужно оценить экономичность этого шага, так как специалисты по ассессмент-центру стоят дорого и обычно предпочитают работать в консалтинговых компаниях.

**Глубинное психологическое интервью.** При оценке директоров часто бывает нужно выявить не только их управленческие и профессиональные компетенции, но и личностные черты, психологические особенности. Важно понять, что именно мотивирует руководителя, каковы его жизненные ценности, на что именно направлены амбиции, как он выстраивает отношения с людьми, как анализирует информацию и принимает решения, каковы его психологические особенности и уникальные личностные преимущества.

Для получения такой детальной оценки - психологического портрета директора - проводится длительное структурированное интервью с подробным анализом биографических данных, обсуждением реальных жизненных ситуаций. Эта процедура требует особенно высокого профессионализма специалиста, психологической проницательности и умения контролировать субъективные факторы, влияющие на восприятие.

Такую ювелирную психологическую оценку стоит проводить, чтобы получить более точную информацию и снизить риск при принятии особо дорогих решений - назначениях, продвижениях, увольнениях, а также при планировании мероприятий повышения личностной эффективности руководителя. Стоимость оценки методом глубинного психологического интервью - от \$2000 до \$5000 за человека, в зависимости от используемых вспомогательных методов. Такую услугу предлагают многие компании, но дольше всего на отечественном рынке работают такие компании, как «ЭКОПСИ Консалтинг», «ММ-класс».

Оценка персонала предъявляет высокие требования к точности результатов, поэтому проводят ее только опытные консультанты по оценке персонала. Они, как правило, имеют базовое управленческое или психологическое образование, прошли дополнительное обучение в области оценки персонала и обладают достаточным опытом в этой сфере.

Например, обучение проведению интервью по компетенциям или наблюдению в ходе ассессмент-центра продолжается три полных дня, а потом проводится под супервизией опытных специалистов. Обучение же проведению глубинного интервью, по словам консультантов из RHR International, продолжается всю жизнь, так как это особо ювелирная работа. Главное требование к специалистам по оценке - это проницательность, профессионализм в использовании методик и умение отстраниться от субъективных факторов восприятия в ситуации проведения оценки.

Кроме того, процедуры оценки персонала должны быть ювелирно согласованы с остальными функциями управления персоналом. Поэтому, например, Центр развития и оценки персонала «Искусство деловой жизни» Аллы Новиковой проводит обучающий курс по оценке персонала в программе HR-практикум. В нем методы и процедуры оценки персонала рассматриваются в контексте остальных HR-функций - мотивации, найма и адаптации, развития. Кстати, там же предлагается практически уникальный на отечественном рынке продукт - открытый ассессмент-центр для оценки компетенций различных специалистов компаний. Если вам нужно оценить нескольких менеджеров по продажам или внутренних тренеров, то экономичнее их отправить на такую форму оценки.

Проведение оценки персонала в организации имеет прямые и косвенные результаты. Прямой результат - информация в той форме, в которой ее хотел получить заказчик. Косвенный результат - импульс к профессиональному саморазвитию всех сотрудников, которые были в курсе проводимых оценочных мероприятий.

Уже сама информация о готовящейся оценке персонала в организации дает многим сотрудникам стимул к самооценке и саморазвитию. А непосредственные участники оценки получают объективную информацию об уровне развития своих компетенций.

Итоги оценки презентуются участникам в форме индивидуальной развивающей обратной связи. В ходе такой беседы участник знакомится с результатами оценки и ее критериями, а также обсуждает с консультантом шаги по саморазвитию и обучению. В результате проведенных мероприятий оцененные сотрудники лучше понимают требования компании к их компетенциям, свой текущий уровень развития, ближайшие и отдаленные цели для профессионального развития. Профессионализм же консультантов по оценке является гарантией того, что информация о результатах оценки действительно будет иметь для сотрудника развивающий, а не стрессирующий эффект.

## Глава 4.2. Характеристика тестов оценки качеств работника

**1. Мотивы труда (деятельности).** Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из понятий, которые используются для объяснения поведения, деятельности. Для исследования структуры мотивационно-установочной сферы профессиональной деятельности, определения уровня активности и развитости ее компонентов рекомендуется использовать методики "Опросник отношений" и "Опросник уровней притязаний".

"Опросник отношений" (авторы разработки — В. Н. Абрамова, О. А. Лосева с участием Е. Г. Бельской; лаборатория "Прогноз", г. Обнинск) состоит из 40 утверждений, которые сформированы по принадлежности к виду установки. Блоки утверждений объединены по виду мотивов. В свою очередь, блоки состоят из подгрупп, отражающих формы выражений мотивов: познавательную, избегания конфликтов, достижения, престижа, утилитарную. Испытуемый фиксирует отношение к конкретным ситуациям, фактам, событиям и определяет, насколько каждое утверждение верно по отношению к нему. Результаты, полученные с помощью "Опросника отношений", можно использовать для определения профессиональной пригодности и уточнения прогноза надежности конкретного работника в аварийных ситуациях.

Опросник "Уровень притязаний" разработан В. К. Горбачевским (факультет психологии ЛГУ, 1990 г.). Под уровнем притязаний человека понимают его потребности, мотивы или тенденции, проявляющиеся в степени трудности достижения целей, которые он ставит перед собой. Опросник состоит из 42 утверждений, каждое из которых следует оценивать в соответствии со своими представлениями. Подсчет баллов идет по каждому из 15 компонентов мотивационной структуры. При анализе результатов следует учитывать, что ситуация, возникающая при предъявлении задания испытуемому, является сложнопроблемной.

Среда порождает у человека многокомпонентный мотивационный отклик, а проблемная ситуация приводит к актуализации целого ряда потребностей, среди которых находятся познавательные, социальные, а также потребности более высокого уровня, в частности потребность сохранения и повышения самоуважения. Руководитель тестирования не дает качественное определение мотива, а может лишь дать заключение о том, насколько ведущий мотив деятельности соответствует требованиям данного рабочего места.

**2. Оценка интеллектуального развития.** Пакет психологических тестовых методик, направленных на оценку интеллектуального развития тестируемых по результатам решения предъявленных задач, состоит из 2-го и 4-го интеллектуальных тестов Айзенка, словесного теста Дйзенка, методики "Выявление общих понятий".

С помощью интеллектуальных тестов Г. Айзенка оценивается обобщенный показатель быстроты решения задач (быстроты соображения), собранности и упорства, т. е. желания решить задачи. Этот обобщенный показатель назван коэффициентом интеллектуальности. При этом под интеллектом (в переводе — разумение, понимание, постижение) понимается относительно устойчивая структура умственных способностей человека (интеллектуальные тесты Г. Айзенка были опубликованы в нашей стране в 1972 г.).

Тесты Айзенка предназначены для определения общего уровня способностей. В них используется словесный, цифровой и графический материал в сочетании с различными способами формулировки и предъявления заданий.

От испытуемого требуются элементарные знания, заинтересованность (мотивация), определенные навыки. Зависимость между желанием (мотивацией) и результатами тестирования выражается законом Еркеса — Дорсона. Наилучшие результаты получаются при среднем уровне мотивации. Низкий уровень мотивации, так же как и чересчур высокий, приводит к снижению результатов. Оптимальный уровень мотивации, в свою очередь, меняется и возрастает при повышении сложности задания.

При работе над интеллектуальным тестом определенную роль играют также и неинтеллектуальные свойства личности, такие, например, как несобранность и отсутствие настойчивости. В результате использования трех тестов Айзенка выявляется уровень интеллектуального развития — от высокого интеллекта до умственного дефекта.

КОТ (коммуникативные и организаторские способности) относится к категории тестов для определения общих умственных способностей. Это вариант теста Вандерлика, который в 1989 г. адаптирован на кафедре психофизиологии МГУ. Индивиду предъявляется серия (50) заданий, подобранных так, чтобы были изучены важнейшие интеллектуальные функции для проникновения в следующие "критические" точки интеллекта:

- 1) способность обобщения и анализа материалов;
- 2) гибкость мышления;
- 3) инертность мышления (переключаемость);
- 4) эмоциональные компоненты мышления (отвлекаемость);
- 5) скорость и точность восприятия, распределение и концентрация внимания;
- 6) грамотность;
- 7) выбор оптимальной стратегии, ориентировка;
- 8) пространственное воображение.

КОТ используется для быстрой и недифференцированной оценки общего уровня обучаемости обследуемых, что является отражением общих способностей, которые выражают познавательную активность субъекта и его возможности к усвоению новых знаний, действий, сложных форм деятельности. Существует тесная связь интеллекта с другими компонентами личности, ее эмоциональной сферой, потребностями и интересами.

Время решения задач интеллектуальных тестов Айзенка ограничено 30 мин, КОТ — 15 мин.

Одновременно (т. е. при одном тестировании) не рекомендуется использование более двух интеллектуальных тестов, например: 2-й или 4-й тесты Айзенка и КОТ; 2-й или 4-й и словесный тесты Айзенка; КОТ и словесный тест или методика "Выявление общих понятий".

Последняя заключается в подборе слов, имеющих общие родовые признаки, логические связи с определенным обобщающим словом. Оценка дается в баллах, соответствующих числу правильных ответов. Методика рекомендуется для профессионального отбора, в процессе обучения для индивидуального подхода к обучаемому.

Оценка интеллектуального развития работника может быть использована для характеристики способности к обучению в системе непрерывного образования, способности специалиста к управленческой деятельности и т. д.

**3. Оценка эмоциональной сферы.** Эмоции — субъективная форма выражения потребностей. Они предшествуют деятельности, побуждая и направляя ее. Эмоции выражают отношение к условиям, которые способствуют или препятствуют осуществлению деятельности, к конкретным достижениям в ней, к сложившимся или возможным ситуациям.

Для исследования и оценки эмоциональной сферы могут быть использованы личностные опросники Айзенка (формы А и В) и опросник Басса — Дарки. В опросниках Айзенка исследованию подлежат такие качества, как эмоциональная устойчивость, общительность, импульсивность, оптимистичность, особенности контроля над чувствами и эмоциями, и т. п.

Г. Айзенк связывает (1964 г.) экстраверсию и интроверсию со степенью возбуждения и торможения в центральной нервной системе, рассматривая ее как результат баланса процессов возбуждения и торможения. Основная ценность личностных опросников Айзенка состоит в возможности выявления людей с невротическими тенденциями.

Каждый опросник содержит 57 вопросов, на которые испытуемый отвечает только "да" или "нет". Опросник позволяет оценивать три показателя: экстраверсию, интроверсию, нейротизм. Регистрационный бланк для опросника Айзенка формы А и В один.

Опросник Басса — Дарки — одна из наиболее популярных в зарубежной психологии методик для исследования агрессии, которая является одним из распространенных способов решения проблем, возникающих в сложных ситуациях, вызывающих психическую напряженность. Агрессивными способами преодоления трудностей могут быть как прямо направленные на цель поведенческие акты, так и символические действия.

А. Басе и А. Дарки рассмотрели (1957 г.) агрессию как комплексный феномен. Ими был предложен опросник, 8 субшкал которого определяют физическую агрессию, косвенную, раздражение, негативизм, обиду, подозрительность, вербальную агрессию, чувство вины. Опросник состоит из 75 утверждений, на которые испытуемый дает ответ "да" или "нет". По числу совпадений ответов респондентов с ключом подсчитываются индексы различных форм агрессивности и враждебных реакций. Опросник защищен от мотивационных искажений (по типу социальной желательности), так как имеется контрольная шкала.

**4. Оценка индивидуально-психологических и темпераментных качеств.** Для их оценки рекомендуется использовать опросник темперамента Стреляу, структуры темперамента Томаса, Климова, Леонгарда, тест "Порог активности".

Темперамент — это характеристика человека, определяющая его динамические особенности: интенсивность, скорость, темп, ритм психических процессов и состояний. Выделяют (в определенной степени условно) четыре типа темперамента: сангвиник — с сильным, уравновешенным, подвижным типом высшей нервной деятельности; флегматик — с сильным, уравновешенным, инертным типом высшей нервной деятельности; холерик — с сильным, неуравновешенным типом высшей нервной деятельности; меланхолик — со слабым типом высшей нервной деятельности. Указанные типы темперамента как наиболее обобщенные могут быть использованы для изучения индивидуальности. Темперамент относительно устойчив и мало подвержен изменениям под влиянием среды и воспитания, однако он изменяется в онтогенезе (развитии). Темперамент не характеризует содержательную сторону личности (направленность мотивационной сферы, ценностные ориентации и т. д.). Однако свойства темперамента могут как благоприятствовать, так и противодействовать формированию определенных черт личности.

Тест-опросник Стреляу разработан видным польским психологом Я. Стреляу (1982 г.) на основе дифференциально-психологической концепции Павлова — Теплова. Тест направлен на измерение основных характеристик типа нервной деятельности: уровня процессов возбуждения и торможения и др. Тест содержит 134 вопроса, предполагающих один из трех возможных вариантов ответа: "да", "нет", "не знаю". Он применим при оценке индивидуально-психологических различий между людьми в сфере темперамента и основан на современном функционально-системном подходе в нейро- и психофизиологии. Опросник содержит 105 вопросов, требующих ответа "да" или "нет", и позволяет получить характеристики по восьми темпераментальным шкалам, на основании которых может быть определен темпераментальный профиль и вычислены темпераментальные индексы и типы, уровень социальной желательности, особенности взаимодействия со средой (легкость — напряженность), характер изменчивости поведения, чувствительность к неадекватности результата деятельности и предполагаемой его оценке и т. д. В опроснике имеется также контрольная шкала.

Тест может применяться для индивидуального и группового обследования. Методика разработана В. М. Русаловым в 1990 г.

Шкала самооценки (опросник) Ч. Спилбергера предназначена для определения реактивной личностной тревожности. Как черта личности личностная тревожность характеризует в той или иной степени склонность испытывать в большинстве ситуаций опасение, страх, воспринимать достаточно широкий круг ситуаций как угрожающие, реагировать на эти ситуации состоянием тревожности различного уровня. Личностная шкала самооценки Спилбергера включает 20 вопросов. Состояние тревожности как эмоциональная реакция на стрессовую ситуацию может быть различной интенсивности и изменчиво во времени.

Опросник К. Томаса позволяет выявить формы социального поведения, наиболее предпочитаемые испытуемым в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений с людьми в сложных ситуациях. Определяются пять основных способов регулирования конфликтов: соперничест-

во, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление; им соответствуют пять шкал опросника. Число баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у испытуемого тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Опросник содержит 30 пар утверждений, в каждой из которых испытуемый выбирает то, которое соответствует его стилю поведения.

Опросник Климова направлен на диагностику склонностей к профессиональным знаниям и содержит 20 пар утверждений. Интересы и склонности человека — важные факторы, которые необходимо учитывать при выборе профессии. Склонность отражает положительное внутренне мотивированное отношение (влечение, интерес и пр.) к какому-либо занятию. Психологическую основу склонностей составляет устойчивая потребность личности в определенной деятельности, когда привлекательными становятся не только достигаемые в ней результаты, но и содержание деятельности, в том числе и ее предмет.

Опросник позволяет узнать, что человек предпочитает, к какой области приложения сил он сейчас более склонен, к какой — менее, но не насколько. Полученные баллы указывают только направление, а не величину оцениваемого признака. Мир профессий делится на пять больших групп в соответствии с ведущим, главным предметом труда.

Опросник немецкого психолога Леонгарда, профессора клиники Шарите Университета Гумбольдта (Берлин), разработан в 1968 г. и предназначен для выявления акцентуаций характера. Все черты личности могут быть разделены на основные и дополнительные. Основные черты — стержень личности, они определяют ее развитие, процессы адаптации, психическое здоровье. При значительной выраженности основные черты характеризуют личность в целом. Личности, у которых основные черты ярко выражены, названы Леонгардом акцентуированными. Оценка выраженности акцентуации личности позволяет прогнозировать степень успешности деятельности. Опросник включает 88 вопросов, 10 шкал, соответствующих определенным акцентуациям характера, и применяется для профессионального отбора, профессиональной ориентации и психологической консультации.

Тест "Порог активности" определяет степень трудности (легкости) совершения поступков, решительность в действиях либо пассивность, что важно для совершенствования отбора руководящих кадров, профессиональной ориентации, профессионального отбора и профессиональной аттестации. Методика является однофакторным тест-опросником и состоит из 18 утверждений.

**5. Оценка качеств руководителя.** Для эффективного анализа качественного состава кадров управления и правильной организации работы с различными его группами первостепенное значение имеют регулярная оценка уровня пригодности к руководящей работе, стиля управления, использование методики "Прогноз", теста Шуберта, оценки коммуникативных и организаторских способностей (КОС), опросника волевого самоконтроля (ВСК).

Тест "Уровень пригодности к руководящей работе" включает 25 утверждений и имеет следующие шкалы: долг и ответственность, умение руководить людьми, самообладание и уравновешенность, желание работать с людьми, самостоятельность мышления, совместимость, коллективизм. В тесте используются относительные баллы, которые позволяют оценивать как уровни каждой группы качеств, так и уровни психологической пригодности испытуемого к руководящей работе в целом.

Методика "Прогноз" разработана в 1985 г. в НИИ МО СССР и предназначена для первоначального ориентировочного выявления лиц с признаками нервно-психической неустойчивости. Она позволяет выявить отдельные признаки личностных нарушений, а также оценить вероятность их развития и проявлений в поведении и деятельности человека, особенно при усложнении внешней ситуации. Анкета для методики "Прогноз" состоит из 84 вопросов, на которые испытуемому надлежит дать ответ "да" или "нет". Результаты выражаются количественным показателем, на основании которого выносится заключение об уровне нервно-психической устойчивости.

Тест американского психолога Р. Шуберта предназначен для определения склонности к риску при объективной физической опасности. Методика содержит 24 вопроса, на каждый из которых испытуемый дает один из пяти возможных ответов. Сумма баллов определяет индивидуальный коэффициент склонности к риску. Методика Р. Шуберта широко применяется в настоящее время в РФ и за рубежом в отраслях, где деятельность может быть сопряжена с возникновением экстремальных условий.

Методика оценки КОС предназначена для выявления коммуникативных и организаторских способностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и дружеские контакты с людьми, стремление к расширению контактов, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т. д.). Оценка строится на основании ответов (отрицательных либо положительных) испытуемых на 40 вопросов.

Оценочный коэффициент коммуникативных и организаторских способностей выражается отношением числа совпадающих ответов по каждому виду способностей к максимально возможному числу совпадений. Для количественной стандартизации результатов испытания используются шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей (К) соответствует определенная оценка ((^).

Методика констатирует лишь выраженность уровня способностей в данный период развития личности; при положительной мотивации, целеустремленности и надлежащих условиях деятельности эти способности могут развиваться. Методика разработана В. В. Синявским и Б. А. Федорициным (1980 г.).

Опросник ВСК разработан А. Г. Зверковым и Е. В. Эйдманом (МГУ, 1990 г.), содержит 30 утверждений и направлен на обобщенную оценку индивидуального уровня развития волевой регуляции, т. е. меры овладения собственным поведением в различных ситуациях, способности сознательно управлять собственными действиями, состояниями и побуждениями. Особенности личностной саморегуляции во многом определяют индивидуальный стиль и конкретные проявления активности человека.

Опросник ориентирован на индивидуальное психологическое консультирование и коррекцию, позволяет получить информацию об осознаваемых особенностях саморегуляции.

**б. Оценка психофизиологических качеств.** Высокий уровень профессионального мастерства, работа без аварий находятся в прямой зависимости от того, насколько выбранная профессия соответствует уровню психофизиологических возможностей и особенностей индивидуума. Отсюда и ряд высоких специфических требований к вниманию, координации движений, объему памяти и т. д. При выборе методов психофизиологических исследований необходимо учитывать характер производственной деятельности, с тем чтобы оценить важные для данного рода работ психофизиологические качества человека, которые определяют успешность его трудовой деятельности.

Для исследования психофизиологических качеств с оценкой памяти, внимания, скорости переработки информации и др. рекомендуется использовать тесты на простую сенсомоторную реакцию (ПСМР), сложную сенсомоторную реакцию (ССМР), тесты "Корректирующая проба", "Количественные отношения", "Теппинг-тест" и методику Мюнстенберга.

Тест на ПСМР оценивает время простой двигательной реакции. На экране появляется изображение белого прямоугольника. Тестируемый должен его погасить нажатием на определенную клавишу. После паузы, которая меняется по псевдослучайному равновероятностному закону, появляется следующее изображение. Исследование заканчивается после показа определенного числа изображений.

Тест на ССМР позволяет оценить время реакции при последовательном показе разных цветных изображений, причем цвета меняются по случайному равновероятностному закону.

Тест "Корректирующая проба" (кольца Ландольта) дает возможность исследовать быстроту переключения внимания, концентрацию внимания. На экране появляются светящиеся кольца Ландольта, различающиеся между собой одним признаком — углом между вертикальной осью и разрывом соответственно 0, 45, 90, 135, 180, 225, 270, 315°. Последовательность показа колец определяется псевдослучайным равновероятностным законом, и для каждого обследования она разная.

В тесте "Количественные отношения" обследуемому предлагается ряд однотипных логических задач. Исходными суждениями в этих задачах являются хорошо усвоенные отношения предметов по количеству. Необходимо определить отношение "больше — меньше". Оценка в баллах зависит от числа правильных ответов. Тест представлен в трех вариантах.

"Теппинг-тест" — методика исследования скорости моторной реакции и силы нервных процессов (т. е. работоспособности человека). Сила нервных процессов является показателем работоспособности нервных клеток и нервной системы в целом. Сильная нервная система выдерживает большую по величине и длительности нагрузку, чем слабая. Применение "Теппинг-теста" для определения силы нервной системы основано на динамике максимального темпа движения рук и позволяет получить информацию об утомляемости испытуемого при подобной деятельности. Вы-

сокие показатели выполнения "Теппинг-теста" могут свидетельствовать о высокой работоспособности профессионала (специалиста), а также о способности к выполнению работ, требующих тонких моторных движений (профессии типа оператора, машинистки и др.). Средний диапазон скорости выполнения "Теппинг-теста" - 0,35 - 0,4 с.

Методика Мюнстенберга определяет избирательность внимания, которая относится к числу основных характеристик внимания. Количественным параметром избирательности внимания можно считать в данном случае скорость выбора стимула из множества других, а качественным — точность, т. е. степень соответствия результатов выбора исходному стимульному материалу.

По этой методике испытуемому на экране показывают сплошной текст (без пропусков), состоящий из набора букв русского алфавита, расположенных в случайном порядке. Необходимо, последовательно просматривая буквенные строки, обнаружить скрытые в них слова. На выполнение задания дается 6 мин (машинный вариант) и 4 мин (бланковый вариант). Методика рекомендуется при профессиональном отборе на специальности, требующие хорошей избирательности и концентрации внимания, а также высокой помехоустойчивости (диспетчеры, операторы и т. д.).

### Глава 4.3. Оценка результатов труда персонала

Оценка персонала на предприятиях должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные комиссией, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать.

Для оценки персонала имеют значение прежде всего ее задачи, цели, виды, методы, критерии и т. д.

Персональная оценка может служить для:

- Определения размеров вознаграждения, так как лишь при объективной оценке достижений сотрудника возможно справедливо оплатить его труд.
- Управления, так как с ее помощью, а также с помощью оценочного разговора, который часто проводится после нее, сотруднику можно показать его место в соответствии с его достижениями.
- Развития персонала, так как обеспечивает выбор достойных поощрения и содействия работников, выяснение целей дальнейшего образования.
- Рационального использования сотрудника, поскольку обязательна при занятии рабочего места, повышении по службе, перемещении, принятии решения об оставлении рабочего места.
- Трудовой мотивации, так как она — импульс к сознательной деятельности сотрудников, направленной на повышение достижений.

Гауглер приводит следующие данные по персональной оценке на немецких предприятиях в соответствии с эмпирическими исследованиями Института социальных исследований:

Задачи персональной оценки	Частота использования персональной оценки, %
Использование сотрудника	66
Инструмент управления	62
Определение размеров вознаграждения	56
База для развития сотрудника	53
Трудовая мотивация	43

Персональная оценка имеет следующие особо важные цели:

- Объективация работы сотрудника.
- Улучшение качества управления, которое достигается путем периодических и систематических персональных оценок.
- Единство действий в управлении, так как единая система оценки позволяет ожидать, что действия по управлению будут соответствовать результатам оценки и будут более эффективными.

- Более эффективное использование потенциала. Коллектив предприятия обладает потенциалом, который должен быть использован по возможности лучшим образом.
- Повышение производительности, так как персональные оценки — стимул для оцениваемых. Длительность повышения производительности существенно зависит от правильности персональной оценки.

Виды персональных оценок следует различать по многим критериям, которые используются в производственной практике:

В соответствии с критериями систематичности выделяют:

- системную оценку, осуществляемую путем всех важнейших признаков оценки (например, процесс оценки, критерии оценки, способ измерения оценки);
- бессистемную оценку, при которой оцениваемому лицу предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса оценки, критериев оценки.

В соответствии с критериями регулярности различают:

- регулярные оценки, которые используются чаще всего непрерывно, например для определения размера вознаграждения. Обычно такие непрерывные персональные оценки проводятся с периодичностью раз в полгода, в год, в два года; оценки, обусловленные каким-то случаем, например:
- истечением испытательного срока, перемещением и передвижением по службе, мерами дисциплинарной ответственности, желанием получить справку-характеристику с места работы, увольнением.

В зависимости от случая используются соответствующие процессы вынесения оценки. Не рекомендуется использовать вместе регулярные и обусловленные случаем оценки.

В соответствии с критериями, применяемыми для оценки, различают несколько видов персональных оценок:

- количественную оценку, связанную исключительно с количественными показателями труда, для чего используется достигнутый результат;
- качественную оценку, учитывающую качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива и т.д.);
- аналитическое оценивание, которое происходит при суммировании оценок по всем критериям (используют преимущественно в производственной практике).

Персональные оценки могут проводиться как с ведома, так и без ведома оцениваемого, при этом не важно, объявлялось это или нет, а также получил сотрудник результаты оценки или нет.

Персональная оценка определяется критериями оценки, взвешиванием критериев, измерением оценки, методом критических случаев, сравнением заданных величин.

Используемые для персональной оценки критерии разнообразны. Типичными являются следующие:

- Самовыражение (проявление личных качеств соразмерным способом).
- Внешний вид (соответствие одежды, обуви, внешности общепринятым нормам).
- Самосознание (полное понимание самого себя, своего значения, своей роли).
- Формы обхождения (вид поведения).

В производственной практике для персональной оценки наиболее часто используются нижеперечисленные критерии:

Критерии оценки	Частота использования (%)
Профессиональные знания	80
Прилежание и участие в работе	74
Поведение в отношении руководителей и сотрудников	72
Надежность	64
Надежность	62
Величина выполняемой нагрузки	

Способность к самовыражению	54
Темп работы	54
Способность к организации и планированию	48
Готовность нести ответственность	45

**Взвешивание критериев.** Если при использовании аналитического оценивания получается общий результат по итогам взвешивания критериев, возникает вопрос, все ли критерии в данном общем результате равноценны и должны в одинаковой мере приниматься во внимание либо определенным критериям следует придать большее значение.

Поскольку при использовании системы персональной оценки результаты должны быть сравнимы, а субъективное влияние оценивающего лица на результат оценки должно быть по возможности снижено, то данная система нуждается в одном из представленных способов измерения оценки.

Только при наличии определенного проградуированного эталона возможно установить математическим путем общую оценку, для чего необходимы использование метода критических случаев и сравнение заданных величин.

**Способ измерения оценки.** В ходе данного процесса для критериев оценки разрабатывается шкала оценки. Это может быть общая, приемлемая для всех критериев шкала или для каждого критерия своя шкала. Оценивающее лицо при оценке должно обозначить цену деления определенной шкалы и на основании этого дать оценку. Возможно использование различных видов шкал.

Описательная шкала — при описании делений для каждой из них применяются словесные определения.

**Номинальная шкала**, деления которой описываются понятиями:

очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, плохо; постоянно, часто, иногда, редко, никогда; высоко, средне, слабо; преимущественно средне, ниже среднего.

**Нумерационная шкала** содержит оценки, обозначенные цифрами. Это могут быть, к примеру, цифры от 1 до 10. При этом в производственной практике встречаются шкалы, направленные как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.

**Графическая шкала** использует графическое изображение, которое может быть представлено в виде линии или круга. Разумеется, в результате комбинации могут появиться и многие другие виды шкал, например следующая:

- Работает очень быстро. Очень расторопен. Постоянно без большой спешки делает максимально возможное количество работы.
- Работает быстро. Расторопен. Делает без большой спешки большое количество работы.
- Работает равномерно. Как правило, делает тот объем работы, который достигается в среднем.
- Работает медленно. На все дела затрачивает больше времени, чем обычно для этого требуется.
- Не достигается средняя производительность.
- Работает очень медленно, практически ничто не продвигается вперед. Далек от достижения ожидаемой производительности.
- Рекомендуются не устанавливать слишком много ступеней оценки. Наиболее часто число используемых ступеней равно пяти.

**Метод критических случаев.** Для осуществления оценки по данному методу собираются все имевшие место в течение определенного времени случаи, в которых принимал участие сотрудник:

- негативные (например, непунктуальность, ошибки, агрессивность);
- позитивные (например, успехи на переговорах, самостоятельность, снижение затрат).

Собранные случаи могут быть различным способом применены для персональной оценки. При этом используют:

- суммарный подсчет позитивных и негативных случаев; аналитическое оценивание для получения оценок в соответствии с заданными критериями;
- взвешивание различных случаев с использованием заданных директив взвешивания.

Метод критических случаев до сегодняшнего дня не применялся в производственной практике в качестве самостоятельного процесса, а лишь использовался вместе с другими методами.

**Сравнение заданных величин.** В случае, когда каждому сотруднику определены количественные цели, его оценка может осуществляться по ходу их достижения. Этапы персональной оценки здесь, как правило, обозначаются степенью достижения цели (в %). Величина 100% означает, что заданная цель полностью достигнута; величины менее 100% означают, что цель не достигнута; величины свыше 100% указывают, что поставленная задача перевыполнена.

## Глава 4.4. Зарубежный опыт оценки персонала

Зарубежные компании имеют достаточно обширный опыт и давно сложившуюся систему управления персоналом. Входящая в систему управления персоналом оценка персонала также имеет свои особенности.

Так среди основных факторов, имеющих значение для оценки результативности труда в США, отмечаются следующие:

- характер задач, выполняемых данным работником. Естественно, что задачи служащего и менеджера заслуживают более высокой оценки, чем задачи чернорабочего.
- государственные требования, ограничения и законы.
- личное отношение оценщика к работнику. Так, если нравственные и моральные ценности оценщика совпадают с рабочей этикой, то его оценка может значить очень многое. Но в то же время, если этот процесс в «плохих» руках, то это может стать причиной увеличения количества увольнений, отказов, понижения производительности труда.
- стиль работы руководителя: руководитель может по-разному использовать полученную оценку – честно или нечестно, в поддержку или в наказание, положительно или отрицательно, причем оценка результативности труда может привести к совершенно иным выводам, чем это предполагалось организаторами.
- действия профсоюзов: они могут, как поддерживать, так и выступать против этой системы.

Исследования, проводившиеся в ряде фирм США при оценке результативности труда, выявили следующие критерии, частота которых составляла: качество работы (93%); объем работы (90%); знание работы (85%); присутствие на рабочем месте (79%). Из личных качеств, используемых в роли критериев, были: инициативность (87%); коммуникативность (87%); надежность (86%) и необходимость в контроле за выполняемой работой (67%). Каким критериям отдавать предпочтение, определяется тем, для решения каких именно задач используются результаты оценки. Так, в случае, если основная цель – повышение результативности труда, то критерии при этом – критерии результативности труда. Если же продвижение работников – необходимы другие критерии, которые определяли бы потенциальную результативность на новом месте и т.п.

Что касается частоты проведения оценки, то статистика следующая: 74% служащих и 58% разнорабочих проходили оценку раз в год; 25% служащих и 30% разнорабочих оценивались раз в полгода, около 10% проходили оценку результативности труда чаще, чем раз в полгода. В компаниях США обычным является довольно частая периодика оценок. Оценкой работников чаще всего занимается менеджер-управляющий. Но оценку могут осуществлять также:

- комитет из нескольких контролеров, что исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником.
- коллеги оцениваемого. Для этого необходимо, чтобы оцениваемый и оценивающие достаточно хорошо знали друг друга, особенно это касается уровня результативно-

сти труда, чтобы верили друг другу и не стремились выиграть друг у друга в вопросах зарплаты или продвижения по службе.

- подчиненные оцениваемого.
- кто-либо, кто не имеет непосредственного отношения к рабочей ситуации. Однако этот метод требует больших затрат по сравнению с другими и он чаще всего используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту.
- самооценка – работник оценивает себя при помощи методов, используемыми другими оценщиками. Целью данного метода является скорее развитие навыков самоанализа у работников.
- комбинация перечисленных форм оценки. Примером использования комбинации форм оценки может стать процесс оценки результативности труда на одной из американских фирм, где менеджер и сам работник заполняют вопросник по форме, отражающей специфику работ в должности самостоятельного служащего, обслуживающего клиентов. Двухстороннее (оценщик – оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства.

Необходимо отметить, что важнейшей целью оценки является выявление возможностей личного развития работников, поэтому лучше использовать оценку начальника его подчиненными непосредственно или в сочетании с другими методами.

Рассмотрим некоторые методы оценки:

**I. Заданный выбор.** В данном методе лицо, проводящее оценку, должно выбирать из набора описаний работника (осуществлять заданный выбор). Использование ряда других методов увеличивало количество слишком высоких оценок. Например:

**Задание.** Оцените по шкале убывающей важности в баллах от 1 до 4 следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

Оценку 1 получает наиболее характерная черта работника, оценка 4 – наименее характерная черта.

1. \_\_\_\_\_ не ждет проблем  
\_\_\_\_\_ схватывает объяснения «на лету»  
\_\_\_\_\_ редко теряет время  
\_\_\_\_\_ с ним легко разговаривать
2. \_\_\_\_\_ становится лидером при работе в коллективе  
\_\_\_\_\_ теряет время на не необходимые аспекты  
работы  
\_\_\_\_\_ спокоен и невозмутим при любой ситуации  
\_\_\_\_\_ много работает

Специалисты по управлению персоналом подготавливают свои вопросы (пункты анкеты), а контролеры оценивают эти пункты с точки зрения их применимости (то есть определяют, какие описания соответствуют эффективной и неэффективной работе). Затем контролер оценивает работника. Далее отдел управления персоналом рассчитывает индекс эффективности. Этот метод может использоваться руководством, коллегами, подчиненными, или комбинацией оценщиков при определении результативности труда работников.

**II. Описательный метод оценки:** лицу, производящему оценку, предлагается описать преимущества и недостатки поведения работника. Этот метод может комбинироваться с другими, например, с графической шкалой рейтинга.

**III. Управление по целям.** Этот метод базируется на том, что руководящим лицам в процессе деятельности организации следует сотрудничать с подчиненными для выработки целей организации, что дает подчиненным возможность использования самоконтроля результативности труда. Но это не просто процесс оценки – это метод, при помощи которого менеджеры и подчиненные планируют, организуют, контролируют, общаются и обсуждают работу. Таким образом,

подчиненный получает программу и цель своей работы. Процесс этот можно разделить на следующие этапы:

- руководитель и подчиненный проводят встречи для определения основных задач подчиненного и установления определенного количества конечных задач (целей).
- участники устанавливают задачи, реальные для выполнения, стимулирующие, ясные и понятные.
- руководитель указывает время выполнения задач.
- устанавливаются даты встреч и обсуждения достигнутых в процессе работы результатов.
- руководитель и подчиненный вносят необходимые изменения в изначальные задачи и цели.
- руководитель проводит оценку результатов работы и их обсуждения с подчиненным.
- подчиненный ставит задачи и цели на следующий период своей работы, принимая во внимание предыдущий период.

Важным моментом метода управления по целям является то, что обсуждения оценки результативности труда концентрируются на результатах. Руководитель и подчиненный обсуждают достигнутые и не достигнутые цели, и этот анализ помогает подчиненному улучшить свою работу при постановке задач на следующий период.

Этот метод требует терпения, умения формулировать задачи и вести беседу, доверяя между начальником и подчиненным. Но есть и практические трудности – большие объемы бумажной работы; ставится слишком много задач; иногда трудно связать результаты ведения управления по целям и вознаграждение; слишком большое значение придается краткосрочным задачам и т.д.

**IV. Метод оценки по решающей ситуации:** готовится список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях. Эти ситуации называются «решающими ситуациями». Затем специалисты распределяют эти описания в рубрики в зависимости от характера работы. В период оценки примеры поведения работников записываются в журнал (позже этот журнал используется для оценки результативности труда работников). Метод оценки по решающей ситуации наиболее часто используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами и подчиненными.

**V. Анкеты и сравнительные анкеты:** если лицо, производящее оценку, считает, что оцениваемый обладает определенной чертой характера, описанной в анкете, то ставит отметку напротив ее описания, если же нет, то оставляет пустое место. Общий рейтинг такой анкеты представляет собой сумму пометок.

**VI. Шкала рейтингов поведенческих установок:** данный метод основан на использовании решающих ситуаций, которые служат ключевыми позициями на шкале. Анкета рейтинга обычно содержит от 6 до 10 специально определенных характеристик результативности работы, каждая из которых выводится из 5 или 6 решающих ситуаций. Шкала обычно содержит следующие пункты:

- определяются от 6 до 10 характеристик. Их установление производят как лица, проводящие оценку, так и оцениваемые.
- характеристики определяются «ключевыми пунктами» - положительными и отрицательными решающими ситуациями.
- по этим характеристикам проводится оценка производительности труда.
- оцениваемым сообщаются их рейтинги, и при этом используются описания, отраженные в анкете.

В данном методе возможны ошибки типа «эффекта ореола» или слишком снисходительной или требовательной оценки.

**VII. Шкала наблюдения за поведением:** данный прием использует решающие ситуации для фиксирования поступков, определяющих поведение работника в целом. Отмечается количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Ограничения здесь – это время и материальные затраты, необходимые для разработки шкалы результативности труда.

Чаще всего в фирмах США используется метод графической шкалы рейтинга. Широко применяем и описательный метод, чаще всего как часть графической шкалы рейтинга. Широко распространены анкеты. На другие методы вместе взятые, приходится всего 5% случаев. Метод управления по целям чаще всего используется при оценке труда менеджеров, инженеров и работников, не связанных непосредственно с выпуском продукции.

Работа с персоналом в японских фирмах, прежде всего, опирается на глубокие традиции. Здесь и групповой коллективизм и тяга к совместной трудовой деятельности; подчинение лидеру и старшему по возрасту. Старший по положению (должности) также старше младшего по возрасту и стажу работы. Гармония – превыше всего. Преданность идеалам фирмы. Установление неформальных отношений с подчиненными и рядовыми работниками. Пожизненный наем персонала в крупных компаниях, постоянная ротация персонала со сменой профессий и должностей каждые 3-5 лет.

Оценка персонала осуществляется в основном посредством изучения биографий и личных дел. Предпочтение профессиональным испытаниям – выполнение письменных заданий (проекта, доклада, делового письма). Устные экзамены в форме собеседования и групповых дискуссий. Анкетный опрос для выяснения способностей, опыта работы, развития личности и желаний. Тестирование знаний и умений. В некоторых фирмах на каждого сотрудника ведется специальный документ, где указывается профессиональная квалификация и ее рост, достижения в области инноваций и качества, внутрифирменная активность и достижение в труде. Этот документ сходен с аттестационной картой, используемой при аттестации в российских фирмах, и служит основанием для определения размера заработка и продвижения по службе.

## Глава 4.5. Деловая оценка и увольнение

По результатам оценки персонала руководитель организации может принимать различные управленческие решения: повысить или понизить работника по службе, перевести на другую работу, поощрить, наказать, направить на обучение. А возможно, работодатель придет к выводу, что сотрудник вообще не соответствует занимаемой должности по причине недостаточной квалификации. Закономерно встанет вопрос о его увольнении. Можно ли провести увольнение по итогам оценки?

Деловая оценка – это система периодической проверки труда работника, когда исследуются соответствие работников занимаемой должности, совместимость их с коллективом, выявляются недостатки в их работе и уровне профессиональной подготовки.

В то же время трудовое законодательство РФ четко закрепляет, что увольнение возможно только по результатам аттестации, а не простой оценки персонала (подп. «б» п. 3 ст. 81 ТК РФ).

Аттестацию и оценку на практике часто путают между собой. Но эти понятия не тождественны. Понятие «оценка» шире, поскольку оценка может быть и неформальной. Аттестацию же можно назвать формализованной оценкой, которая проводится по определенной процедуре. При этом порядок и условия проведения аттестации могут устанавливаться федеральными законами и законами субъектов РФ. Если же необходимость проведения аттестации работников не установлена в законодательном порядке, работодатель может проводить ее по своему усмотрению по правилам, закрепленным в локальном нормативном акте организации – Положении об аттестации.

Проведение аттестационных мероприятий требует создания комиссии и издания в организации официальных распорядительных документов – приказа о проведении, графика, аттестационных листов, протокола заседания аттестационной комиссии. Официальный статус аттестации и позволяет использовать ее результаты в целях увольнения работника.

Но работник может и не согласиться с увольнением по результатам аттестации и обратиться в суд. В этом случае придется доказывать, что увольнение было произведено законно и правильно. О правомочности увольнения могут свидетельствовать следующие доказательства.

1. Отрицательная оценка работы сотрудника, которая дана аттестационной комиссией. Подтверждает факт несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации. Доказательством служит аттестационный лист с оценками, подписанный председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии.

2. Отсутствие возможности трудоустроить работника в рамках организации. Работник может быть уволен по данному основанию, только если его невозможно перевести с его согласия на другую работу. В соответствии с этим нужно доказать, что работнику в письменном виде была предложена другая работа, а он в письменном виде от нее отказался.

3. Отсутствие у работника листка временной нетрудоспособности, данных о направлении его в отпуск. Ведь не допускается увольнение по инициативе работодателя сотрудника, который находится на больничном или в отпуске (ст. 81 ТК РФ).

4. Участие в составе аттестационной комиссии полномочного представителя выборного профсоюзного органа, если работник – член профсоюза. Это доказывается наличием подписей в аттестационных документах и показаниями представителя.

Работа с кадрами — сфера, где постоянно появляются какие-либо новинки. Одна из этих новинок, возникшая недавно в США, это методика щадящего увольнения. Процедура увольнения всегда была крайне трудной для всех, кто принимал в ней участие. И вот для того чтобы хоть как-то уменьшить стрессы при увольнении, в американских школах бизнеса и менеджмента начали готовить новых специалистов—менеджеров-терминаторов (от английского «терминайт» — оканчивать), которые должны заниматься как раз такого рода работой.

Как построить беседу при увольнении сотрудника, на которого уже подписан приказ об увольнении (т. е. уже нет никаких сомнений в том, что он уйдет). Многие руководители не желают тратить свое время на беседу с таким человеком, для них он — «отрезанный ломоть», прошлое. А напрасно, поэтому что беседа с увольняющимся (особенно если он хороший работник) весьма полезна для руководителя. Здесь имеется в виду использование особого, непривычного

для сотрудника «промежуточного состояния»: он еще на работе, но уже не зависим от руководителей. В результате такой неопределенности у увольняющихся неизбежно присутствует некоторое чувство тревоги, обычно маскируемое бравадой, подчеркнутой раскованностью. Это способствует более вдумчивым, взвешенным оценкам при серьезном разговоре, если его вовлечь в подобный разговор.

Целью разговора является выяснение двух вопросов: какова истинная причина его ухода и как он оценивает состояние дел на покидаемой им работе (микроклимат в коллективе, проблемы, претензии к руководству и т. д.).

Причина увольнения нередко скрывается от руководства, чтобы не иметь неприятностей. Однако знать ее очень важно для руководителя, ибо она является отражением действительного положения дел и тех глубинных процессов, которые происходят в коллективе.

Эффективно управлять без объективной информации невозможно. Но подчиненные, как правило, не спешат поделиться тем, что знают, со своими руководителями. Вот данные некоторых исследований: эффективность коммуникаций снизу — вверх (от подчиненных к руководителям) составляет 10%, сверху — вниз 25%, в то же время по горизонтали — 90%.

Разговор может не получиться — подчиненный не раскроется. Но и в этом есть информация руководителю: значит, степень отчуждения сотрудника от данного руководства чрезвычайно высока, а это уже серьезный повод, чтобы задуматься. В большинстве же случаев удастся получить весьма конкретную и конструктивную информацию.

Могут быть и довольно резкие, нелицеприятные высказывания, в том числе и ранящие самолюбие руководителя. Но следует учитывать, что одновременно поступает очень важная информация, которая другими способами могла до него не дойти.

Самый необычный способ уведомления об увольнении был показан несколько лет назад в американской комедии «Отшельник со Второй улицы», где в служебный кабинет героя впускали специально обученного попугая, твердящего слова об увольнении. Шеф же героя, увидев таким образом от неприятной процедуры, нежилась в это время на пляже где-то на Багамских островах.

Увы, реальная действительность куда более сурова. Недаром в анкете, направленной журналом «Бизнес уик» сотням генеральных директоров, управляющих и руководителей отделов кадров международных компаний, 60% опрошенных заявили, что самый сильный стресс они переживают в тот момент, когда должны заявить человеку о том, они его увольняют.

Попав в такую ситуацию, начальник (не робот же он на самом деле!) испытывает угрызания совести, чувство вины и даже определенную солидарность. Возможно, что в голове у него возникают строки из автобиографии знаменитого Ли Якокки где он пишет о своих переживаниях после того как его уволили из компании—«Форд»: «Я на той неделе упал с большой высоты. Я

сразу оказался в таком же положении в каком был любой человек, которого я когда-либо сам увольнял... я испытывал такое чувство, будто перестал существовать»<sup>1</sup>.

Еще опаснее, когда менеджер в такой ситуации начинает бормотать фразы типа: «Видите ли, так решило руководство, но если бы дело зависело от меня...» или «Надо было, конечно, подумать обо всех, кого это коснется. Но эти новые методы управления...». Подобные извинительные речи оставляют увольняемого в подвешенном состоянии, поскольку ему кажется, что у него еще есть надежда или что ему будет оказана помощь, что на самом деле вовсе и не предусматривается.

Именно такова плачевная картина в этой сфере управленческой деятельности. Между тем жизнь требует создания и для подобных ситуаций эффективных и максимально гуманных процедур. Сегодня специалисты, занимающиеся проблемой увольнений, единодушно сходятся во мнении, что увольнение — это искусство, а в искусстве нельзя импровизировать просто так, сначала надо приобрести необходимые знания и овладеть техникой.

Осуждая этот вопрос, итальянский юрист Луиза Brenta заявила на специальном семинаре в Милане, что необходимо соблюдать основные правила «прощального разговора». Такой разговор никогда не следует назначать перед выходными днями или праздниками, когда бедолага обречен несколько дней чувствовать себя совершенно одиноким, не знающим, что сказать друзьям и жене. Недзья проводить такой разговор прямо на рабочем месте увольняемого или в зале, где работает много народу, чтобы увольняемому не пришлось уходить через шеренгу сочувственно глядящих на него сослуживцев. Разговор не должен продолжаться более 20 минут поскольку оглушенный неприятным известием работник все равно не в состоянии слушать и обдумывать различные подробности, которые выкладывает ему начальник с благородной целью подсластить горькую пилюлю. По мнению Луизы Brenta необходимо, чтобы увольняющий начальник сам заранее подготовился к «мучительному разговору», осознал собственные чувства, чтобы говорить максимально искренне. Если вы скажете что-то хорошее увольняемому, вы вроде бы можете уменьшить собственные угрызения совести. И все же лучше этого " не делать и не давать увольняемому никаких оснований сомневаться в справедливости решения.

Не цинизм ли это? Нет, это более гуманный подход, утверждают Эдо Тен Брок и Карло Бергонти — двое специалистов по вопросам управления, имеющих за плечами блестящую карьеру в крупнейших транснациональных корпорациях. Они недавно основали специальную консультативную фирму «Эконова», специализирующуюся на помощи, с одной стороны, тем фирмам, где надо правильно организовать увольнения, а с другой — увольняемым руководителям. Им «Эконова» помогает в поисках новой работы.

За эту работу им платят фирмы, увольняющие своих сотрудников. И платят хорошо — в размере 15 % годового оклада уволенного специалиста. На эти средства «Эконова» создает нечто вроде реабилитационной программы для уволенных руководителей — их буквально водят за ручку, пытаясь возродить в них чувство уверенности в собственных силах и воссоздать их авторитет в глазах окружающих.

Многие очень трудно переживают увольнение. Вот один из типичных случаев. Фирма не решалась уволить одного из руководителей среднего уровня и попыталась создать условия, в которых он бы сам принял решение об уходе. С этой целью его перевели в отдельный кабинет с окнами на задний двор, где он практически был изолирован от всей жизни фирмы. Там не было ни телефона, ни шкафа, ни пишущей машинки. Только стол и стул да еще бюро. Через некоторое время бюро поменяли на меньшее. Потом заметили—его столиком, обычно используемым под пишущие машинки. А затем забрали и этот столик под предлогом, что он нужен вновь принятой на работу машинистке. И только тогда наш герой сдался. Но продолжалась эта история... два года, на протяжении которых он исправно отсиживал в своей «камере» все положенные восемь часов.

Этот пример, кстати, иллюстрирует, что для самоуважения работника немалое значение имеет даже то, какая обстановка стоит а его комнате. Вот потому Брок и Бергонти дают уволенному руководителю кабинет, шкаф для бумаг, телефон и даже секретаршу, чтобы ему было кем командовать. А самое главное — они дают ему свои советы. Самый первый ид них —не забывать бриться по утрам. Дело в том, что уволенный руководитель часто впадает в депрессивное состояние и по утрам ему даже бриться не хочется. Консультанты напоминают ему, что он должен иметь благообразный вид, вызывать доверие и даже выглядеть слегка агрессивным. Обычно им приходится иметь дело с лодьми проработавшими на' одном предприятии 15- 20 лет и слишком молодыми, чтобы уйти на преждевременную пенсию, но слишком старыми, чтобы вступить в бой с 30-

летними «молодыми львами», владеющими несколькими языками и специальностями. Уволенные даже не знают, что им делать и потому наставники называют им имена людей, с которыми надо поговорить о работе, телефоны и адреса предприятий, где для них может найтись место.

В одной только Франции сегодня насчитывается около 60 такого рода, фирм, помогающих уволенным руководителям. В США их примерно 400, что неудивительно, поскольку такая процедура помощи часто предусматривается трудовыми договорами.

Видимо, так и должно быть, потому что мировой опыт показывает; для блага руководителей и фирм управленческие кадры следует время от времени подвергать ротации. Увольнение и переход в другую фирму должны в сегодняшнем динамичном мире стать делом вполне обычным и не ущемляющим ничьего достоинства. Конечно, работнику полагается твердо знать те социальные гарантии, которые будут ему предоставлены при увольнении. И тогда процедура «прощального разговора» перестанет вызывать стресс у того, кто через минуту скажет сидящему напротив него человеку: «Вы уволены».

## Глава 4.6. Проведение ежегодной аттестации персонала

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (несколько уровней) и кадровыми службами. Последние, основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала и контролируют их претворение на практике.

Аттестация работников в зависимости от ее повода бывает очередная, по истечении испытательного срока, для продвижения по службе, перевода в другое подразделение.

Очередная аттестация проводится ежегодно и обязательна для всех работников. Основа аттестации — описание проделанной работы и результатов по основным видам деятельности.

Аттестация по истечении испытательного срока преследует цель получения документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого.

Аттестация для продвижения по службе проводится с учетом требований новой предполагаемой должности и новых обязанностей, при этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности.

Аналогичные подходы могут быть использованы при аттестации руководителя (специалиста) при переводе его в другое структурное подразделение, если существенно меняются обязанности и решаемые задачи.

Аттестация работников, вновь принятых на работу, проводится через шесть месяцев, а затем ежегодно.

**Порядок проведения аттестации.** Ниже приводятся последовательность действий и основные моменты этой процедуры:

1. Проведению аттестации предшествует подготовительная работа, организуемая руководителем кадровой службы, который:

разрабатывает критерии и показатели оценки по категориям должностей;

подготавливает необходимое число бланков Доклада-оценки деятельности работника;

знакомит аттестуемых с инструкцией по заполнению бланка Доклада-оценки;

утверждает график проведения аттестации; готовит необходимые материалы на аттестуемых; оказывает организационно-методическую помощь подразделениям по проведению аттестации служащих.

2. Организация аттестации в подразделениях возлагается на их руководителей.

3. Организация аттестации руководителей подразделений АО возлагается на его правление.

4. На каждого подлежащего аттестации кадровая служба подготавливает необходимую документацию: бланк Доклада-оценки деятельности работника, инструкцию по его заполнению и требования к должности аттестуемого.

5. Основным документом аттестации является Доклад-оценка деятельности работника, в который заносится вся информация по аттестации

6. Руководитель (специалист), подлежащий аттестации, самостоятельно заполняет соответствующий раздел бланка Доклада-оценки, описывает основную проделанную за аттестационный

период работу: повышение квалификации, степень реализации предложений и замечаний предыдущей аттестации и т. д.

7. Оценка деятельности работника осуществляется непосредственным руководителем на основе описания проделанной работы за аттестуемый период, документов о повышении квалификации и степени реализации предложений и замечаний предыдущей аттестации аттестуемым. По этим вопросам с ним проводится беседа.

8. Материалы по аттестации работника, подготовленные кадровой службой, аттестуемым и его непосредственным руководителем, рассматривает вышестоящий руководитель. При этом он обсуждает представленные материалы с непосредственным руководителем аттестуемого, а при необходимости и с самим аттестуемым.

9. Вышестоящий руководитель отвечает за соблюдение принципов объективности и единообразия при применении оценочных показателей.

Аттестация является итогом работы комиссии и основой для принятия решения о дальнейшем пребывании сотрудника.

1. Окончательное решение по аттестации принимает руководитель комиссии при участии руководителя соответствующего подразделения. Заполненный указанными должностными лицами и аттестуемым руководителем (специалистом) бланк Доклада-оценки деятельности работника подписывается аттестуемым. Ему выдается копия подписанного им бланка.

2. Руководитель компании (руководитель соответствующего подразделения) с учетом оценки и рекомендаций аттестации и в соответствии с законодательством РФ принимает решение о дальнейшем профессиональном развитии руководителей и специалистов, материальном и моральном поощрении работников за достигнутые ими успехи, об изменении размеров должностных окладов по соответствующим должностям, установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, о повышении в должности.

3. Результаты аттестации могут служить основанием для признания аттестуемого работника не соответствующим занимаемой должности и для принятия решения о направлении его на повышение квалификации (переподготовку) либо с его согласия о переводе на другую работу. При несогласии аттестуемого с направлением на повышение квалификации (переподготовку) и невозможности перевода данного работника на другую должность руководитель вправе принять решение о его увольнении. Указанные решения принимаются в срок не более двух месяцев со дня аттестации. По истечении указанного срока снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, увольнение работника по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска аттестованного руководителя (специалиста) не засчитывается в двухмесячный срок.

4. При наличии письменного несогласия аттестуемого с выводами аттестации материалы рассматриваются специальной экспертной комиссией.

5. Материалы аттестации заносятся кадровой службой в личное дело аттестованного работника только после того, как будут рассмотрены письменные объяснения и приняты окончательные решения по ним.

«УТВЕРЖДАЮ»

Генеральный директор  
УУУ

\_\_\_\_\_ /Ф.И.О./

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2004г.

ПОЛОЖЕНИЕ

## об обучении и аттестации сотрудников в УУУ

Настоящее положение регулирует процесс обучения и аттестации сотрудников и связанный с этим документооборот, а также является неотъемлемой частью кадровой работы в УУУ и неразрывно связано с "Положением об организационной структуре и системе карьерного роста".

### 1. Общая часть

В рамках настоящего Положения рассматриваются следующие категории работников:

1) работники функциональных подразделений (далее "сотрудники") - все работники аппарата управления и вспомогательных подразделений, кроме Генерального директора и руководителей направлений;

2) работники производственных подразделений:

- подлежащие обязательному участию в процессе обучения и аттестации (далее "охранники") - все лицензированные работники производственных подразделений, а также работники, в отношении которых начата процедура лицензирования и работники исполняющие обязанности на должности, подразумевающей наличие лицензии;

- не подлежащие обязательному участию в процессе обучения и аттестации (далее "контролеры") - все остальные работники производственных подразделений.

Все вышеуказанные категории работников вовлекаются в учебный процесс, включающий в себя непосредственно обучение и аттестацию.

Обучение - комплекс мероприятий, направленных на повышение уровня профессиональной подготовки работников предприятия, ознакомление их с нововведениями как в порядке и правилах действующих в организации, так и в законодательстве, в части касающейся частной охранной деятельности, а также на введение единообразия и выработку у работников предприятия фирменного стиля.

Аттестация - процедура оценки уровня знаний, приобретенных сотрудниками в процессе обучения и применения их в повседневной деятельности.

Ответственным за организацию и проведение процесса обучения и аттестации является начальник отдела кадров.

### 2. Обучение

Основой процесса обучения являются планы обучения, которые составляются начальником отдела кадров с учетом требований, предъявляемых к каждой из категорий работников, подлежащих обучению, и пожеланий руководителей соответствующих направлений, подаваемых в письменном виде с указанием тематики занятий, последовательности проведения и привлекаемой категории работников.

План обучения составляется на один квартал, согласуется с руководителями направлений и подается на утверждение Генеральному директору до 20 числа месяца предшествующего наступающему кварталу. Генеральный директор в трехдневный срок принимает решение об утверждении плана.

Примечание: к плану прилагается ориентировочная смета расходов, которая тоже подлежит утверждению.

План обучения должен содержать информацию о теме и форме проводимых занятий, дате и времени проведения, количестве отводимых часов, месте проведения, лице проводящем занятие и целях, которые ставятся перед ним, а также план должен быть разбит на тематические разделы, после изучения которых обязательно проведение мероприятий по контролю усвоения материала с выставлением оценок в ведомость (Приложение 1).

На основании плана обучения начальник отдела кадров, при необходимости, проводит необходимую работу по заключению договоров между Предприятием и сторонними организациями и лицами на проведение занятий и ознакомливает лиц, проводящих занятия, в том числе и из числа работников Предприятия, с графиком и тематикой таковых до 25 числа последнего месяца квартала, предшествующего рассматриваемому.

Лица, проводящие занятия, за 5 дней до каждого конкретного занятия обязаны предоставить начальнику отдела кадров его план-конспект. Начальник отдела кадров в течение 1 дня утверждает его или возвращает на доработку. Лицо проводящее занятие готовит необходимые наглядные пособия и оборудование. В процессе обучения преподаватели обязаны заполнять ведомости (Приложение 1) и, не позднее последнего дня учебного периода, сдавать их начальнику отдела кадров.

По итогам учебного периода начальник отдела кадров готовит сводную ведомость (образец в Приложении 2), в которой указывает Ф.И.О. учащихся, общее количество занятий, количество посещенных занятий, результаты контрольных мероприятий и, на основании проведенного анализа, может дать свои пожелания и предложения по конкретным работникам в виде служебных записок руководителям направлений

## 2.1. Обучение работников функциональных подразделений

Обучение сотрудников происходит по их инициативе или с подачи непосредственного руководителя, но при обязательном согласии сотрудника. Для инициации процесса сотрудник пишет заявление (образец в Приложении 3) и передает его для рассмотрения руководителю направления, который, в свою очередь, в 3-х дневный срок обязан принять решение по вопросу и, в случае положительного решения, ходатайствовать перед Генеральным директором по сути заявления. Генеральный директор в 3-х дневный срок изучает вопрос и рекомендует начальнику отдела кадров включить в планы обучения на следующий период или отказывает с объяснением причин. О принятом решении руководитель направления извещает сотрудника. Начальник отдела кадров принимает меры к соблюдению процедуры, описанной в общей части раздела 2.

## 2.2. Обучение охранников

Наиболее сложным является процесс обучения охранников, т.к. необходимо учитывать специфику различных подразделений и наиболее полно использовать обучение на рабочем месте.

При планировании занятий необходимо руководствоваться следующими правилами:

а) существует три разновидности занятий:

- обучение на рабочем месте - проводится непосредственным руководителем, но не ниже старшего объекта, по свободному графику и единым конспектам, составленным руководителем направления;
- обучение во внерабочее время, по утвержденному графику, согласно общей разработанной для всего личного состава охраны тематике, в специально отведенных местах (спортзал, тир и др.) - проводится преподавателем;
- обучение охранников, находящихся на должности старшего объекта - проводится в учебном классе руководителем направления.

б) не все занятия являются для охранников обязательными, а именно:

- для работников подразделений стационарной охраны обязательным является лишь изучение теоретических основ деятельности, изложенных в "Сборнике материалов по теоретической подготовке" и иной документации, действующей на Предприятии, все остальные занятия посещаются факультативно, исключением являются охранники, работающие с оружием, для них также обязательными являются занятия по стрелковой подготовке;

- для оперативных дежурных требования аналогичны;
- для охранников, работающих в ОГ, обязательно посещение всех видов проводимых занятий;
- для охранников, работающих в личной охране, составляется отдельный график и план обучения.

### 2.3. Обучение контролеров

Контролеры не подлежат привлечению к программе обучения в рамках организации, т.к. не выполняют охранных функций и не являются основными производственными силами. Тем не менее, охранники, находящиеся на должностях старших объектов, обязаны проводить с контролерами занятия по изучению должностной документации и несут ответственность за уровень знаний своих подчиненных.

### 2.4. Итоги

По окончании периода обучения, не позднее 3 числа месяца, следующего за таковым, начальник отдела кадров подводит итоги обучения. Итоги обучения хранятся в отделе кадров и используются при анализе процесса обучения в целом и для сравнения с итогами аттестации, а также для поощрения отличившихся и наказания нарушителей.

## 3. Аттестация

Аттестация проводится в первом месяце квартала, следующего за отчетным, с 10 по 25 число. Для работников, не имеющих возможности сдачи аттестации в указанный период по уважительной причине (отпуск, болезнь и т.д.), представителем аттестационной комиссии назначается дополнительный день сдачи в первой декаде второго месяца квартала, следующего за отчетным. Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия в составе:

- председатель комиссии - начальник отдела кадров,
- члены комиссии - заместители исполнительного директора и начальники отделов охраны.

До 5 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, начальник отдела кадров готовит проект приказа о проведении аттестации и комплект документов, необходимых для проведения аттестации, в который входят:

- список работников организации, подлежащих аттестации по дням сдачи, завизированный руководителями направлений;
  - бланки ведомостей сдачи отдельных дисциплин, входящих в процедуру аттестации (образцы в Приложениях 7, 8, 9) с внесенными фамилиями и инициалами работников;
  - комплект экзаменационных билетов по теоретической подготовке (вопросы в Приложении 10);
  - график и место проведения аттестации;
- и подает проект приказа и список на подпись Генеральному директору.

Примечание: если работник не смог явиться на сдачу обязательной дисциплины, он может быть допущен к таковой председателем аттестационной комиссии в дополнительный день только на основании служебной записки руководителя направления с указанием причин неявки.

Руководители направлений после подписания приказа должны принять все меры к обеспечению возможности каждым работником, означенным в списке, пройти аттестацию, таким образом, чтобы распределение их по дням было, по возможности, равномерным.

Аттестации подлежат все работники предприятия, кроме Генерального директора, руководителей направлений и контролеров.

Аттестация сотрудников заключается в заполнении на них руководителями направлений аттестационного листа (образец в Приложении 4). При необходимости руководитель направления может провести тестирование сотрудника.

Аттестация охранников заключается в заполнении соответствующими должностными лицами аттестационного листа (образец Приложение 5) и сдаче охранниками отдельных дисциплин: физическая, стрелковая и теоретическая подготовка, причем необходимо учитывать, что:

- для охранников обязательной является сдача теоретической подготовки, все остальные дисциплины по желанию;

Примечание: при изъявлении кем либо из работников желания принять участие в сдаче необязательных дисциплин, он обязан сдавать и стрелковую, и физическую подготовку, в противном случае дополнительно набранные очки не засчитываются;

- для охранников, работающих в ОГ и личной охране, обязательна сдача всех дисциплин.

Начальник отдела кадров за 1 день до начала аттестации раздает руководителям направлений аттестационные листы на каждого работника с заполненными пунктами 1 и 2, а также назначает ответственного из состава аттестационной комиссии за принятие отдельных дисциплин и раздает им бланки ведомостей и билеты.

При сдаче дисциплин необходимо учитывать следующее:

- сдача теоретической подготовки проводится письменно;
- прием дисциплин производят коллегиально ответственный и преподаватель;
- остальные члены комиссии следят за правильностью процедуры.

В последний день аттестации ответственные за дисциплины сдают начальнику отдела кадров бланки ведомостей за подписью преподавателя и своей, а руководители направлений - аттестационные листы с заполненным п. 3 на охранников и аттестационные листы с заполненными п.п. 3, 4 на сотрудников функциональных подразделений.

В 3-х дневный срок начальник отдела кадров подводит итоги аттестации и заносит их в сводную ведомость (образец в Приложении 6), которую подает на утверждение Генеральному директору.

Генеральный директор в однодневный срок утверждает ее и вводит в действие приказом по организации полученные в результате аттестации коэффициенты соответствия для каждого работника, которые являются основанием для определения зарплаты работников в рамкахвилки должностного оклада и для изменения их должности.

При неявке охранника на сдачу обязательной дисциплины его аттестация считается не-сданной.

Начальник отдела кадров в двухнедельный срок после окончания аттестации принимает меры по ознакомлению работников подвергавшихся аттестации с ее результатами.

#### 4. Зачеты

Для подготовки работников к получению лицензии на Предприятии существуют зачеты, предусмотренные "Положением о лицензировании сотрудников" - эти зачеты проводятся по мере необходимости начальником отдела кадров перед сдачей охранником аналогичных в ОЛРР по материалам для теоретической подготовки в части, необходимой для этого (список вопросов в Приложении 11).

#### 5. Ответственность

Все работники и руководство предприятия несут ответственность за невыполнение или не должное выполнение требований настоящего положения согласно принятому на предприятии порядку.

Подготовил:

Начальник отдела кадров \_\_\_\_\_ / Ф.И.О.

Согласовано:

Приложение 1

Зачетная ведомость  
по разделу \_\_\_\_\_, всего занятий \_\_\_\_\_

№ п/п	Ф.И.О.	Зачет по теме / Посещение занятий	Зачет по всему разделу	Примечания			
1.	Иванов И.И.	Зачет (незачет) / 2 занятия	Зачет (незачет) / 1 занятие	Зачет / незачет	Зачет / незачет	Зачет / Незачет	

Ответственный за проведение занятия

Ф.И.О.

Приложение 2

Сводная зачетная ведомость  
за \_\_\_ квартал \_\_\_\_\_ 2000г.  
всего занятий \_\_\_\_\_

№ п/п	Ф.И.О.	Зачет по разделу / Всего занятий (посещение)	Примечания			
1.	Иванов И.И.	Зачет (не-зачет) / 3 из 5	.....	не требуется	.....	

Начальник отдела кадров

Примечание: если сотруднику не нужно было изучать тот или иной раздел, то в графе, соответствующей этому разделу, ставится "не требуется".

Приложение 3

Начальнику отдела кадров

Руководителю направления

"Включить в план обучения  
Н.О.К.)

(напр.: И.Д., К.Д., Г.Б.,

на \_\_\_ квартал \_\_\_\_\_ г."

\_\_\_\_\_ Ф.И.О.

Генеральный директор

\_\_\_\_\_ Ф.И.О.

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2000г.

### Заявление

Прошу Вас рассмотреть возможность оплаты моего обучения на (в) \_\_\_\_\_

по программе подготовки \_\_\_\_\_.

Стоимость обучения \_\_\_\_\_.

Сроки \_\_\_\_\_.

График (режим) \_\_\_\_\_.

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2000г.

подпись Ф.И.О.

Генеральному директору  
Ф.И.О.

Прошу Вас включить в план обучения на \_\_\_ квартал \_\_\_\_\_ г., т.к. это позволит:  
(указать побудительные мотивы).

Руководитель направления  
(И.Д., К.Д., Г.Б., Н.О.К.)

подпись Ф.И.О.

-----или-----

Не считаю целесообразным в настоящий момент, т.к.:  
(указать причины).

Руководитель направления  
(И.Д., К.Д., Г.Б., Н.О.К.)

подпись Ф.И.О.

Приложение 4

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. На \_\_\_\_\_

Ф.И.О.

занимаемая должность, с какого числа работает

2. Последняя аттестация составлена \_\_\_\_\_

с выводами \_\_\_\_\_

3. Оценка служебной деятельности :

а) поощрения руководства за отчетный период (кем, когда поощрен, вид поощрения):

\_\_\_\_\_

б) взыскания руководства за отчетный период (кем, когда наложено взыскание, вид взыскания):

\_\_\_\_\_

в) оценки непосредственного начальника:

Деловые качества:

\_\_\_\_\_

Стремление к повышению квалификации:

\_\_\_\_\_

Отношение к служебным обязанностям:

\_\_\_\_\_

Взаимоотношения в коллективе:

\_\_\_\_\_

г) пожелания и предложения непосредственного руководителя:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Выводы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

необходимо устранить, достоин выдвижения и т.д.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ /

Ф.И.О. непосредственного начальника

подпись

Ознакомлен

\_\_\_\_\_

дата, подпись, Ф.И.О.

Примечание: п.п. 1, 2, 3 а), б) - заполняются отделом кадров;  
п.п. 3 в), г), 4 - заполняются непосредственным руководителем.

## Приложение 5 АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. На

\_\_\_\_\_

фамилия, имя, отчество

занимаемая должность, с какого числа работает

2. Последняя аттестация составлена

\_\_\_\_\_

дата

с выводом

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Оценка служебной деятельности :

а) поощрения руководства за отчетный период (кем, когда поощрен, вид поощрения):

Примечание: + 1 балл - благодарность; + 3 балла - премия; + 5 баллов - ценный подарок;

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

б) взыскания руководства за отчетный период (кем, когда наложено взыскание, вид взыскания):

Примечание: -1балл - замечание; -3 балла - выговор; -5 баллов - строгий выговор;

---

---

---

---

в) оценки непосредственного начальника:

Деловые качества:

---

оценка (максимально 5 бал-

лов)

Стремление к повышению квалификации:

---

оценка (максимально 5 баллов)

Отношение к служебным обязанностям:

---

оценка (максимально 5 баллов)

Взаимоотношения в коллективе:

---

оценка (максимально 5 баллов)

---

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Ф.И.О. непосредственного начальника

подпись

г) отзывы администрации "Заказчика":

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
оценка (максимально 10 баллов)

подпись

4. Сдача зачета:

Физическая подготовка: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

оценка (максимально 10 баллов)

подпись

Стрелковая подготовка: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

оценка (максимально 10 баллов)

подпись

Знание теоретического материала по охранной деятельности:

/ \_\_\_\_\_ /

оценка (максимально 10 баллов)

подпись

5. Выводы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ сумма баллов, \_\_\_\_\_ коэффициент соответ-  
ствия занимаемой должности

\_\_\_\_\_ обратить внимание на недостатки (указать  
какие)

\_\_\_\_\_ достоин повышения в должности

\_\_\_\_\_ Председатель аттестационной комиссии:

\_\_\_\_\_ подпись, должность, фамилия, имя, отчество, дата  
Ознакомлен:

\_\_\_\_\_ подпись, должность, фамилия, имя, отчество, дата

Примечание: п.п. 1, 2, 3 а), б), 4 - заполняются отделом кадров; п. 3 в) - непосредственным руководителем; п. 3 г) - должностным лицом, ответственным за работу с охраной от «Заказчика».

Приложение 6

Сводная ведомость  
по результатам аттестации за \_\_\_ квартал \_\_\_\_\_ г.

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	Стаж работы	Сумма баллов	Коэффициент соответствия	Примечания







- 9) Определение подлинности документов (описание паспорта).
- 10) Порядок проверки документов.
- 11) Организация наблюдения на посту.
- 12) Приемы контроля и осмотра стационарных объектов.
- 13) Действия сотрудников охраны при обнаружении поддельных или недействительных документов.
- 14) Действия сотрудника охраны в случае пожара.
- 15) Взаимодействие сотрудников охраны с подразделениями ВПЧ.
- 16) Взаимодействие сотрудников охраны с подразделениями МВД.
- 17) Уголовная ответственность за неправомерные действия с оружием (УК РФ ст. 222, 223).
- 18) Меры безопасности при обращении с оружием.

II. Дополнительные вопросы для охранников, работающих в должности или исполняющие обязанности сотрудника охраны:

- 1) Обязанности по табелю поста.
- 2) Проход на объект в рабочее время.
- 3) Проход на объект в ночное время и нерабочие дни.
- 4) Статус охраняемого лица.
- 5) Временное задержание правонарушителей.
- 6) Схема оцепления объекта и его осмотр.
- 7) Осмотр места происшествия.
- 8) Действия сотрудников охраны в случае проникновения на объект.
- 9) Действия сотрудников охраны при нападении на охраняемых лиц.

III. Дополнительные вопросы для охранников, находящихся на должности или исполняющие обязанности старшего смены:

- 1) Вопросы, указанные в пункте II.
- 2) Обязанности по табелям всех постов на объекте.
- 3) Обязанности старшего смены.
- 4) Прием и оформление заявок на посетителей.
- 5) Оформление вноса и выноса материальных ценностей.

IV. Дополнительные вопросы для охранников, находящихся на должности или исполняющие обязанности старшего объекта:

- 1) Вопросы, указанные в пункте III.
- 2) Обязанности старшего объекта.
- 3) Право на приобретение оружия гражданами РФ.
- 4) Организация охраны стационарных объектов.

V. Дополнительные вопросы для охранников, находящихся на должности или исполняющие обязанности оперативного дежурного:

- 1) Правила внутреннего распорядка в дежурном помещении.
- 2) Обязанности оперативного дежурного.
- 3) Порядок приема вызова и оповещения ОГ.

VI. Дополнительные вопросы для охранников, находящихся на должности или исполняющие обязанности сотрудника ОГ, старшего смены ОГ:

- 1) Обязанности сотрудника ОГ, старшего смены ОГ.
- 2) Статус охраняемого лица.
- 3) Временное задержание правонарушителей.

- 4) Схема оцепления объекта и его осмотр.
- 5) Действия сотрудника охраны при нападении на охраняемых лиц.
- 6) Порядок приема-выдачи оружия и боеприпасов.
- 7) Действия дежурной смены ОГ при происшествии на стационарном объекте.
- 8) Действия дежурной смены ОГ при нештатных ситуациях с клиентом.
- 9) Действия дежурной смены ОГ при неотзвоне с объекта.
- 10) Правила внутреннего распорядка в дежурном помещении.

VII. Дополнительные вопросы для сотрудников личной охраны.  
Сотрудникам личной охраны вопросы готовятся отдельно.

## Приложение 11

Список вопросов для сдачи зачета

### 1. Частная охранная деятельность

1. Основы социальной и правовой защиты частных охранников.
2. Контроль за деятельностью частных охранных предприятий.
3. Виды и условия оказания услуг частными охранными предприятиями и частными охранниками.
4. Отличие служб безопасности от ЧОП.

### 2. Лицензирование сотрудников

1. Основания, порядок получения и аннулирования лицензии на частую детективную и охранную деятельность.
2. Основание для отказа выдачи лицензии на частную охранную деятельность.
3. Дополнительные условия лицензирования частной охранной деятельности.
4. Документы, представляемые гражданином, для оформления лицензии на частную детективную и охранную деятельность.

### 3. Закон "Об оружии"

1. Служебное оружие (Закон "Об оружии").
2. Основные запреты на оборот оружия (Закон "Об оружии").

### 4. ИЖ-71

1. Правила и условия применения огнестрельного оружия.
2. Устройство патрона ПМ-9мм (ИЖ-71).
3. Порядок применения спец. средств и оружия.
4. Тактико-технические характеристики ПМ-9 мм (ИЖ-71).
5. Частичная разборка (сборка) ПМ-9 мм.
6. Семь основных частей, материальная часть ПМ-9 мм (ИЖ-71).

### 5. Спец. средства

1. Порядок применения спец. средств и оружия.
2. Условия применения отдельных видов спец. средств.
3. Правила и условия применения спец. средств.
4. Виды спецсредств, применяемых в охранной деятельности, дальность действия газового оружия.

6. Статьи УК РФ и КоАП РФ.

1. Ст. 38 УК РФ "Причинение вреда при задержании лица, совершившего преступление".
2. Ст. 37 УК РФ "Необходимая оборона".
3. Ст. 39 УК РФ "Крайняя необходимость".
4. Ст. 224 УК РФ "Небрежное хранение огнестрельного оружия".
5. Ст. 159 КоАП РФ "Стрельба в населенных пунктах и в не отведенных для этого местах или с нарушением установленного порядка".
6. Ст. 225 УК РФ "Надлежащее исполнение обязанностей по охране оружия, боеприпасов, взрывчатых веществ и взрывных устройств".
7. Ст. 109 УК РФ "Причинение смерти по неосторожности".
8. Ст. 203 УК РФ "Превышение полномочий служащими частных охранных или детективных служб".
9. Ст. 173 КоАП РФ "Нарушение правил хранения или перевозки огнестрельного оружия и боевых припасов".
10. Ст. 114 УК РФ "Причинение тяжкого или средней тяжести вреда здоровью при превышении пределов необходимой обороны либо при превышении мер, необходимых для задержания лица, совершившего преступление".
11. Ст. 108 УК РФ "Убийство, совершенное при превышении пределов необходимой обороны".

7. Первая медицинская помощь

Первая медицинская помощь пострадавшему:

- 1) при переломах (открытых, закрытых);
- 2) при воздействии на человека токсических веществ;
- 3) при травме ключицы;
- 4) при черепно-мозговой травме;
- 5) при травмах груди;
- 6) при травмах позвоночника.

Таблица сводных данных по результатам проведения аттестации

Должность	Ставки	Исп. Срок	< = 55	56 – 70	71 – 80	81 –90	> 90
Контролер	200	1 мин	(200)				
Сотрудник охраны	200 – 400	1 мин(200)	1,5мин(300)	1,5 мин + КС (356 – 400)			
			-	Норма			Кандидат на повышение в должности
Старший смены	200– 500	-----	1,5мин(300)	1,5 мин + КС (356-380)	1,5 мин + КС + допл. до 500 (381 – 400 + допл. до 500)		
			Понижение в должности		Норма	Возможность дополнительного повышения ставки	Кандидат на повышение в должности

Старший объекта	200 – 700	-----	1,5 мин(300)	1,5 мин +КС (356 – 380)	2 мин +КС (481 – 490)	2 мин +КС+ допл. до 700 (491 – 500 + допл. до 700)
			Понижение в должности		Норма	Возможность дополнительного повышения ставки

И.О. для контролеров – без изменения ставки

Для сотрудников может быть только Вр. И.О. – тоже без изменения ставки

Перевод с должности на должность

Сотрудник теряет имевшиеся доплаты, а его ставка и возможность получения доплаты на новой должности

Определяется его коэф. соответствия (КС)

Оплата за подмены

При работе за вышестоящую должность – своя ставка с учетом имеющихся доплат

При работе за равную должность – своя ставка без учета доплат

При работе за нижестоящую должность – ставка определяется своим КС без учета доплат

При работе за контролера – ставка контролера

Должность	Ставки	Исп. Срок	<= 55	56 – 70	71 – 80	81 – 90	>90
ОД (оперативный дежурный)	200 – 400	1 мин (200)	1,5 мин(300)	1,5 мин + КС (356 – 400)			
			-	Норма			
Сотрудник ОГ	300 -700	Мин. (300)			1,66 мин = 2 КС (642 – 700)		
			В стац. охр.		норма		Кандидат на повышение в должности
Старший смены ОГ	500 – 900	-----	1 мин (500)		1,4 мин (700)	1,4 мин + 2 КС (862 – 900)	
			Понижение в должности			Норма	Кандидат на повышение в должности
Старший ОГ	500 – 900	-----	1 мин (500)		1,4 мин (700)	1,6 мин + КС (881 – 900)	
			Понижение в должности			Норма	

Оплата за подмены

При работе за вышестоящую и равную должность – своя ставка

При работе за нижестоящую должность – ставка определяется своим КС

При расчете КС округляется до ближайшего целого числа по общим правилам округления чисел

Пример: КС от 54,5 до 55,4 принимается равным 55, от 55,5 до 56,4 – равным 56

## ПОЛОЖЕНИЕ

### об аттестации руководителей и специалистов

#### 1. Общие положения.

Вводится для создания единой системы регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Аттестация персонала проводится в целях наиболее рационального использования работников, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, дальнейшего улучшения подбора и развития кадров, повышения их деловой квалификации.

Аттестация персонала - это оценка результатов деятельности и определение квалификации и деловых качеств работника с целью выявления его соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего использования и служебного продвижения.

#### 2. Процедура проведения аттестации.

2.1. Аттестация проводится на основании приказа Генерального директора Общества, изданного в соответствии с действующим Положением об аттестации руководителей и специалистов. Приказ готовится службой управления персоналом по указанию Генерального директора.

2.2. Аттестация проводится 1 раз в год, по итогам работы за истекший период в пределах одного года, как правило, в сроки по утвержденному плану работы с персоналом.

2.3. Аттестации подлежат работники, отработавшие в Обществе не менее 6 месяцев, в том числе в занимаемой должности - не менее 3<sup>х</sup> месяцев. Категория работников: руководители и специалисты. Аттестации не подлежат беременные женщины и женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

2.4. Аттестационная комиссия создается приказом Генерального директора Общества в составе председателя, секретаря и членов комиссии (количество не ограничено).

2.5. График проведения аттестации, сроки устанавливаются приказом Генерального директора Общества. О проведении аттестации работник предупреждается не позднее, чем за 2 недели. О дате, времени и месте проведения аттестации работник может быть предупрежден заранее, за 1-2 дня.

2.6. При подготовке к проведению аттестации вся необходимая документация и сведения, а также бланки утвержденных форм обеспечивающие работу аттестационной комиссии, предоставляется службой управления персоналом:

2.6.1. Аттестационный лист (Приложение 1)

2.6.2. Индивидуальный план развития (Приложение 2).

2.6.3. Решение аттестационной комиссии (Приложение 3).

2.6.4. Протокол аттестационной комиссии (Приложение 4).

2.6.5. Утвержденные должностные инструкции руководителей и специалистов, подлежащих аттестации.

2.7. Порядок оформления аттестационного листа.

2.7.1. Аттестационный лист №1 с пометкой “заполняется аттестуемым” - заполняется самим работником, подлежащим аттестации.

2.7.2. Аттестационный лист №2 с пометкой “заполняется руководителем” - заполняется руководителем соответствующего подразделения на каждого работника этого подразделения.

2.7.3. Аттестационный лист №3 с пометкой “заполняется руководителем смежного подразделения” - заполняется по просьбе аттестационной комиссии другими руководителями соответствующих подразделений на работников, определенных аттестационной комиссией (как правило на руководителей).

2.7.4. Аттестационный лист №4 с пометкой “заполняется аттестационной комиссией” заполняется секретарем аттестационной комиссии на всех работников, прошедших аттестацию.

3. Индивидуальный план развития заполняется аттестуемым и представляется в службу управления персоналом с аттестационным листом №1.

4. Порядок прохождения аттестации.

4.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого.

4.2. После проведения собеседования с аттестуемым и с учетом оценок, полученных ранее, аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

4.2.1. Соответствует занимаемой должности.

4.2.2. Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы с прохождением повторной аттестации через 6 месяцев.

4.2.3. Рекомендуются использование на другой работе (в Обществе или оказание помощи в трудоустройстве).

5. Результаты аттестации.

5.1. Результаты аттестации отражаются:

5.1.1. В аттестационном листе №4 (Приложение 1).

5.1.2. В решении аттестационной комиссии (Приложение 3).

5.1.3. В протоколе аттестационной комиссии (Приложение 4).

5.2. Сотрудник должен быть ознакомлен с решением аттестационной комиссии под роспись.

5.3. По результатам аттестации выносится предложение аттестационной комиссии на рассмотрение руководства соответствующего подразделения в виде рекомендаций:

5.3.1. О поощрении работника.

5.3.2. Изменении размеров должностного оклада.

5.3.3. Включении в резерв на замещение должности руководителя.

5.3.4. Повышении в должности (при наличии вакансий).

5.3.5. Повышении деловой квалификации (обучении).

5.3.6. Понижении в должности.

При этом указываются мотивы, по которым даются соответствующие рекомендации.

5.4. В случае несогласия аттестуемого с оценкой или рекомендацией аттестационной комиссии, он может обратиться в комиссию по трудовым спорам, состав которой утверждается приказом Генерального директора.

6. В соответствии с результатами проведенной аттестации издается приказ Генерального директора.

7. Аттестационные листы, решения и протоколы хранятся в архиве бюро кадров. Срок хранения - 3 года. Индивидуальный план развития хранится в личном деле работника.

8. Изменения в настоящее Положение вносятся приказами Генерального директора Общества.

9. Срок действия Положения не ограничивается до момента отмены приказом Генерального директора.

Положение разработано департаментом по персоналу.

Приложение 1

Аттестационный лист №1.

Заполняется атте-

ФИО \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Основные функции \_\_\_\_\_

Структура подчинения:

кому \_\_\_\_\_ подчиняется \_\_\_\_\_ сотрудник

кто \_\_\_\_\_ ему \_\_\_\_\_ подчиняет-

ся \_\_\_\_\_ кол-во человек в подчинении \_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_

Образование: 1. (уч. Заведение, год окончания, специальность)

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Повышение квалификации \_\_\_\_\_

Общий стаж работы \_\_\_\_\_

Стаж работы в ЗАО "...” \_\_\_\_\_

(в т.ч. в данной должности)

Должностные обязанности	Выполнение					Примечание
	1	2	3	4	5	
1						
2						
3						
4						
5						
Средний балл						

Проекты	Выполнение					Пояснения
	1	2	3	4	5	
1						
2						
Средний балл						

Качества	Оценка				
	1	2	3	4	5
Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя					
Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.					
Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.					
Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.					

Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.	
Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.	
Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.	
Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.	
Средний балл	

Другие замечания по работе:

\_\_\_\_\_

Средняя з/п за: \_\_\_\_\_

Личная подпись (заполнявшего)  
\_\_\_\_\_

Аттестационный лист №2.

Заполняется руководителями

ФИО

Подразделение

Должность

Возраст:

Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет):

кому подчиняется:

Стаж работы в ЗАО (лет):

кол-во сотр. в подчинении:

Образование и повышение квалификации

Учебное заведение	Год	Специальность

Должностные обязанности	Выполнение					Примечание
	1	2	3	4	5	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
Средний балл						

Проекты	Выполнение					Пояснения
	1	2	3	4	5	
1						
2						
Средний балл						

Качества	Оценка 1 2 3 4 5
Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя	
Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.	
Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.	
Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.	
Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.	
Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.	
Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.	
Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.	
Средний балл	

Подпись: Рук. департамента \_\_\_\_\_ Непосредственного рук. \_\_\_\_\_

Аттестационный лист №3.  
 ФИО  
 Подразделение  
 Должность

Заполняется руководителем смежной

Возраст: \_\_\_\_\_ Структура подчинения: \_\_\_\_\_  
 Общий стаж работы (лет): \_\_\_\_\_ кому подчиняется:  
 Стаж работы в ЗАО (лет): \_\_\_\_\_ кол-во сотр. в подчинении:

Образование и повышение квалификации

Учебное заведение	Год	Специальность

Должностные обязанности	Выполнение 1 2 3 4 5	Примечание
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Средний балл		

Проекты	Выполнение 1 2 3 4 5	Пояснения
1		
2		
Средний балл		

Качества	Оценка 1 2 3 4 5
Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя	
Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.	
Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.	
Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.	
Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.	
Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.	
Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.	
Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.	
Средний балл	

Подпись: \_\_\_\_\_

Аттестационный лист №4

Заполняется аттестационной комиссией

ФИО

Подразделение

Должность

Возраст:

Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет):

кому подчиняется:

Стаж работы в ЗАО (лет):

кол-во сотр. в подчинении:

1. Образование и повышение квалификации

Учебное заведение	Год	Специальность

2. Должностные обязанности

Должностные обязанности	Выполнение (1 2 3 4 5)	Примечание

	Само- оценка	Руково- дитель	Атт. комис- сия	
Средний балл				

### 3. Проекты.

Проекты	Выполнение (1 2 3 4 5)			Примеча- ние
	Само- оценка	Руко- води- тель	Атт. комис- сия	
Средний балл				

### 4. Личностные качества

Качества	Выполнение (1 2 3 4 5)				Приме- ча- ние
	Само- оцен- ка	Руко- во- ди- тель	Рук. де- пар- та- мента	Атт. ко- мис- сия	
Решительность Способность к принятию решений и готов- ность отстаивать свои планы и намерения.					
Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.					
Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.					
Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.					
Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуа- циям, желание активно участвовать в работе и					

влиять на общий результат.					
Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.					
Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.					
Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя					
Средний балл					

Подпись: \_\_\_\_\_ Секретарь аттестационной комиссии: \_\_\_\_\_

#### Приложение 2

Индивидуальный план

ФИО

Подразделение

Должность

Самооценка применительно к занимаемой должности

а. Каковы Ваши сильные стороны ?

б. В чем Вам нужно совершенствоваться ?

в. Какое обучение могло бы Вам в этом помочь ?

Подпись \_\_\_\_\_

#### Приложение 3

Решение аттестационной комиссии

ФИО

Должность

Оценка аттестационной комиссии:

	<input checked="" type="checkbox"/>
- соответствует занимаемой должности	<input type="checkbox"/>
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев)	<input type="checkbox"/>
- рекомендация смены деятельности	<input type="checkbox"/>

#### 2. Рекомендации аттестационной комиссии:

	Пояснение
2.1 поощрение работника	
2.2 изменение размеров должностного оклада	
2.3 включение в резерв на замещение должности руководителя	
2.4 повышение в должности (при наличии вакансии)	
2.5 повышение деловой квалифика-	

ции (обучение)	
2.6 понижение в должности	
2.7 освобождение от занимаемой должности	

Мотивы рекомендаций: \_\_\_\_\_

Аттестационная комиссия:

Председатель аттестационной комиссии:

члены аттестационной комиссии:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Секретарь аттестационной комиссии:

Сотрудник:

	<input checked="" type="checkbox"/>
- согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
- не согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
- не согласен с пунктами:	<input type="checkbox"/>

Личная подпись аттестуемого \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Утверждаю  
Генеральный директор  
ЗАО "..."

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 1998 г.

**Протокол аттестационной комиссии**

№ пп	ФИО	Занимаемая должность, средняя зарплата за период атт.	Должностные обязанности						Личностные качества						Решение аттестационной комиссии
			С а м о о ц е н к а	Р у к . п.	Р у к . п.	С м е ж р у к .	А т т . к о м .	С р е д н я я о ц .	С а м о о ц е н к а	Р у к .	Р у к . п.	С м е ж р у к .	А т т . к о м .	С р е д н я я о ц е н .	
Подразделение															
Подразделение															

Секретарь \_\_\_\_\_ аттестационной

комиссии.

**АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Год рождения \_\_\_\_\_

Сведения об образовании, повышении квалификации, переподготовке \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_

Занимаемая должность на момент аттестации \_\_\_\_\_

Дата назначения на эту должность \_\_\_\_\_

Руководитель отдела/подразделения \_\_\_\_\_

Состав аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Краткая оценка выполнения плана индивидуального развития (мероприятия) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Оценка служебной деятельности аттестуемого:**

***Выполнение плана***

План продаж в целом (% выполнения) \_\_\_\_\_

План продаж по ТМ (% выполнения) \_\_\_\_\_

Компетенции	Категория	Стандарт оценок	Оценка
Функциональные	1 категория	15 - 20	
	2 категория	13 - 17	
	3 категория	10 – 13	
Деловые	1 категория	8,5 - 15	
	2 категория	5 - 10	
	3 категория	2,5 – 7,5	
Общая оценка			

**Заключение аттестационной комиссии**

<input type="checkbox"/> Соответствует категории (выбрать категорию 1-3)	1 кат.; 2 кат.; 3 кат.
<input type="checkbox"/> Рекомендация смены деятельности	

**Рекомендации аттестационной комиссии**

Рекомендации	Комментарии
Поощрение сотрудника	
Изменение размеров должностного оклада	
Включение в резерв на замещение руко-	

водящих должностей	
Направление на обучение, повышение квалификации	
Другое	

**Результат голосования.** Количество голосов: за \_\_\_\_\_, против \_\_\_\_\_.

**План индивидуального развития сотрудника**

Мероприятия	Цель	Сроки	Ответственные

**Примечания:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата аттестации " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

Председатель аттестационной комиссии /подпись/

\_\_\_\_\_

Секретарь аттестационной комиссии

/подпись/ \_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии

/подписи/ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

М.П. Подпись руководителя

\_\_\_\_\_

С аттестационным листом ознакомлен (а)

Согласен с решением аттестационной комиссии	
Не согласен с решением аттестационной комиссии	

---

(подпись работника и дата)

## Глава 4.7. Изменение отношения сотрудников в условиях управления преобразованиями

*Компания может коренным образом изменить отношение сотрудников к работе и их поведение, используя последние достижения психологии, которые помогают понять, почему люди думают и поступают именно так, а не иначе<sup>2</sup>.*

За последние полтора десятка лет программы повышения организационной эффективности стали очень популярны в развитых странах, хотя известно, что реализовать их совсем не просто. Успех во многом зависит от двух факторов: во-первых, удастся ли вам убедить сотни или даже тысячи людей в том, что им нужно работать по-новому, и, во-вторых, пойдут ли люди на преобразования только потому, что признают необходимость иначе относиться к работе. На практике это означает, что руководители компании должны изменить мировоззрение своих сотрудников, а это сложная задача.

Топ-менеджеры облегчат себе жизнь, если заранее, еще до начала реализации сложной программы повышения эффективности предприятия, определят масштаб преобразований, необходимых для достижения нужного экономического результата. В целом в зависимости от сложности можно выделить три типа преобразований.

При преобразованиях первого типа компания просто совершает определенные действия ради нужного результата и при этом ничего не изменяет в привычном стиле работы. Пример такого преобразования — выделение непрофильных активов компании ради концентрации на основном бизнесе. При преобразованиях второго уровня сложности сотрудникам придется учиться работать по-новому, но в соответствии с некими уже существующими установками, скажем с необходимостью достижения конкретных целевых показателей. Например, компания, которую в этом смысле и так уже можно считать «стройной», поощряет поиск новых возможностей для сокращения потерь[1]. Компания, растущая за счет инновационной деятельности, может наладить сотрудничество с университетами и исследовательскими институтами и таким образом обеспечить себе приток новых идей и, соответственно, выпуск новых товаров на рынки.

Но что делать, если единственный способ повысить эффективность — кардинально изменить поведенческую модель сотрудников? Предположим, что компания сможет упрочить свою конкурентоспособность, только фундаментально преобразовав корпоративную культуру, например перейдя от культуры реагирования на события к культуре инициативы, от иерархической культуры — к коллегиальной, от интроспективной, ориентированной внутрь корпорации к направленной вовне. Строго говоря, коллективная культура организации представляет собой совокупность менталитета всех работающих в ней индивидуумов и разнообразных групп, поэтому преобразования, нацеленные на культуру корпорации, должны затронуть умы сотен и тысяч людей. Это третий уровень сложности, уровень самых глубоких, культурных преобразований.

В таких случаях руководителям компании стоит обратиться за помощью к психологии. Хотя за последнее время ученые совершили немало открытий, объясняющих, почему люди думают и ведут себя именно так, а не иначе, в бизнесе эти открытия применялись спорадически и потому не оказали на него заметного влияния. Однако некоторые компании уже поняли, что если программы повышения эффективности основывать на важнейших открытиях психологии последних лет, то можно добиться потрясающих перемен в поведении сотрудников — перемен, объясняющихся формированием нового мировоззрения, нового способа мышления. Программы повышения эффективности, «замешанные» на открытиях психологии, бывают столь же хаотичными и сложноуправляемыми, как и

---

<sup>2</sup> Internal Communication // The Work Foundation, December 2002).

программы без психологической базы, но тем не менее с их помощью можно эффективнее реализовать долгосрочные проекты преобразования бизнес-практики, добиться лучших результатов и закрепить их.

Сотрудники соглашаются изменить свое отношение к работе, только если понимают и принимают цель преобразований. Весь корпоративный контекст, например система поощрений и вознаграждений, должен соответствовать новым поведенческим установкам, на которые вы ориентируете сотрудников. Они должны уметь выполнять то, что от них требуется в условиях преобразований. И последнее: уважаемые ими люди должны во всем показывать им пример. Каждое из этих условий реализуется независимо от остальных; все вместе они помогают изменить отношение персонала к тому, что происходит или должно происходить в компании.

**Цель, в которую хочется верить**. В 1957 г. социальный психолог Стэнфордского университета Леон Фестинджер опубликовал работу, в которой излагал свою теорию когнитивного диссонанса. Когнитивный диссонанс — это болезненное состояние психики, возникающее у человека, если его убеждения расходятся с его действиями; хрестоматийный пример — неверующий священник. Фестинджер обнаружил у участников своих экспериментов глубинную потребность избавиться от когнитивного диссонанса, изменив либо свои убеждения, либо свои действия.

Из этого следует вывод, имеющий непосредственное значение для бизнеса: если люди верят в цель организации, они изменят свои поведенческие установки — иначе они будут испытывать когнитивный диссонанс. Но чтобы преобразования не травмировали человека, а, наоборот, радовали его, он должен понимать свою роль в «пьесе» и быть совершенно уверенным, что ему стоит в ней участвовать. Нельзя просто сообщить сотрудникам, что с этого момента они должны все делать по-новому. Руководители программы преобразований должны подробно и убедительно объяснить, ради чего она затеяна, чтобы каждый из тех, кому придется воплощать преобразования, понял, каким может быть его личный вклад.

**Система закрепления навыков**. Известный американский психолог Беррес Фредерик Скиннер прославился в первую очередь своими экспериментами с крысами — он проводил их в конце 1920-х — начале 1930-х годов. В ходе экспериментов ученый обнаружил, что можно заставить крысу выполнить даже самое скучное задание, скажем дойти до центра лабиринта, с помощью действенной системы стимулов (например, в центр лабиринта клали еду) и наказаний (когда крыса начинала двигаться в неверном направлении, ее наказывали электрическими разрядами).

Теории Скиннера, объясняющие формирование и закрепление нужных условных рефлексов в условиях положительного воздействия, заинтересовали психологов, изучающих стимулы для сотрудников разных организаций. Разработчики организационных структур считают, что структура отчетности, менеджмент и операционные процессы, оценочные процедуры (постановка задач, измерение эффективности, финансовые и нефинансовые стимулы и поощрения) — все должно соответствовать тем поведенческим установкам, на которые людям советуют ориентироваться. Если задача перехода на новые поведенческие схемы не поддерживается комплексом мер, люди, скорее всего, не смогут совершить этот переход так, как того ждут от них. Например, если предполагается, что менеджеры должны уделять больше внимания обучению молодых сотрудников, но обучение не учитывается при оценке работы менеджеров, они вряд ли захотят тратить на это время.

Некоторые ученики Скиннера считают, что система позитивного стимулирования имеет постоянный характер: раз установленная, она будет работать всегда. Однако со временем даже крысы в экспериментах Скиннера переставали реагировать и на еду, и на электрические разряды. Мы уверены, что именно из-за этого феномена организации часто не могут работать с нужной эффективностью: нельзя гарантировать, что структуры и процедуры, которые должны стимулировать переход на новые поведенческие схемы, будут всегда одинаково действенны. Положительные стимулы — это лишь одно из четырех условий, необходимых для формирования нового мировоззрения, а для успеха реформы важно выполнить и остальные три.

**Навыки, необходимые для проведения преобразований**. Ошибка многих программ преобразований заключается в следующем: они просто требуют, чтобы сотрудники изменили свое поведение, но не учат, как каждому конкретному человеку «спроецировать» общекорпоративные инструкции на узкую зону своей личной ответственности. Например, компания может провозгласить приоритет интересов потребителей, но если прежде особого внимания им не уделялось, то сотрудники не будут знать, что означает принцип «интересы потребителей превыше всего», как им теперь действовать и какого результата от них ждут.

Как же научить взрослых людей всему тому, что потребуется им для перехода на новые поведенческие схемы? Во-первых, для этого нужно время. В 1980-е годы Дэвид Колб, специалист по психологии обучения взрослых, разработал состоящий из четырех стадий цикл обучения. Колб показал, что взрослым недостаточно просто слушать преподавателя; они должны «переварить» новую информацию, опробовать полученные знания на практике, а затем включить их в свою уже сложившуюся систему знаний. На деле это означает, что за одну лекцию вы не научите человека всему необходимому. Лучше всего разбить процесс обучения на несколько этапов, при этом между этапами должно оставаться время для того, чтобы люди успели осмыслить услышанное, поэкспериментировать, а затем начать применять новые знания. Широкомасштабные преобразования можно осуществлять только поэтапно.

Во-вторых, как показал специалист по организационной психологии Крис Аргирис, люди лучше усваивают информацию, если рассказывают другим, как хотят использовать полученные знания в реальных ситуациях. Это объясняется тем, что за изучение и преподавание у нас отвечают разные отделы мозга.

**Личный пример**. Клинические исследования подтверждают тот факт, что личный пример, который известный детский врач Бенджамин Спок считал решающим фактором развития детей, имеет большое значение и для взрослых. В частности, при переходе на новые поведенческие схемы пример столь же важен, как и три прочих условия, уже рассмотренные нами. Сотрудники любой организации пытаются следовать примеру тех, кто обладает авторитетом. При этом даже в одной организации люди, занимающие разные должности на разных уровнях, будут выбирать себе разных людей для подражания, скажем партнера-основателя, члена профсоюза или наиболее высокооплачиваемого профессионала. Поэтому для последовательного перехода на новые поведенческие схемы во всей организации недостаточно, чтобы новые правила работы усвоили только начальники; на каждом уровне организации должны быть люди, которым подражают и действия которых не расходятся со словами.

Люди, на которых будут ориентироваться остальные, могут по-разному решать стоящие перед ними задачи, но в системе ценностей, определяющей их поведение, не должно быть противоречий. В компании, стремящейся развивать у рядовых сотрудников предпринимательское отношение к работе, один менеджер среднего звена научит своих подчиненных, как отличать перспективный проект от неперспективного, а другой оставит это на их усмотрение. Но при этом оба должны будут действовать в соответствии с предпринимательскими принципами, потому что поведение начальника, требующего подробно отчитываться даже за самые мелкие расходы, пойдет вразрез с ними. Организации, которые хотят изменить систему ценностей, не должны допускать противоречия в поступках сотрудников, служащих примером для остальных. Если компания взяла курс на развитие культуры предпринимательства, то все менеджеры должны действовать примерно одинаково.

Поведение сотрудников организации зависит не только от того, кто вдохновляет их личным примером, но и от того, к какой группе человек себя относит. То есть пример отдельного сотрудника должен подкрепляться поведением всей группы, в которую он входит, — только тогда личный пример окажет глубокое влияние на работу других людей (об этом многое могли бы рассказать подростки). Представьте себе, что уважаемый топ-менеджер хочет сделать корпоративную культуру более демократичной и менее бюрократической и даже будет требовать как можно меньше бумажек, пытаясь соответствовать новой установке. Но если при этом работники одного из отделов компании каждый раз за обедом говорят, что «слышали это раньше уже тысячу раз, но ничего так и не изменилось», у сотрудников будет меньше стимулов изменять свое поведение. Преобразования должны быть осмыслены и приняты всеми основными группами на всех уровнях организации.

Описанные выше четыре условия можно объединить в рамках программы преобразований, предполагающей формирование нового мировоззрения и поведения сотрудников и повышения таким образом эффективности работы. В качестве примера рассмотрим крупный европейский розничный банк. Хотя в нашем изложении кажется, будто каждый шаг руководителей программы точно соответствовал нашим четырем условиям, на самом деле четкой последовательности в реализации не было. Как и в любой программе преобразований, здесь не обошлось без болезненных разрывов и риска. Однако генеральный директор знал, что программа основана на этих принципах, и потому верил в конечный успех.

Генеральный директор занял свою должность несколько лет назад; в банке тогда работало около 30 тысяч сотрудников. Он поставил перед коллективом несколько задач: за четыре года в два раза увеличить прибыль, сократив при этом соотношение издержек и прибыли с 56 до 49% и увеличив годовой рост выручки с нынешних 1—2% до 5—7%. Но продавать банковские услуги населению — это почти то же самое, что работать на высококонкурентном товарном рынке. Чтобы вывести банк

в лидеры, недостаточно было оптимизировать финансовые технологии или чуть скорректировать методы работы. Генеральный директор прекрасно понимал, что поставленные цели будут достигнуты только в том случае, если сотрудники банка сами захотят лучше работать — получать более высокие результаты при низких затратах. Это означало, что предстояло изменить всю культуру банка, превратить его из бюрократической структуры в объединение предпринимателей. В новой модели вознаграждение менеджеров зависело от их способности брать на себя ответственность за решение проблем и быстро находить кратчайший путь к цели.

**«Сюжет» преобразований.** В первую очередь генеральный директор доходчиво изложил свое понимание сути преобразований, так, чтобы все работники банка, от руководителей до рядовых сотрудников, поняли его и захотели работать иначе — в соответствии с предлагаемыми принципами. Для этого он выбрал технику, известную как «планирование на основе диалога»: она представляет собой переработанный и уточненный вариант концепции «обучения с двойным циклом» (см. статью «Люди хотят развиваться», где описывается другая техника). Сначала он написал текст, где в общих чертах объяснил свое видение позиции банка на рынке, а затем обратился за помощью к другим топ-менеджерам. Каждый из них написал свою «главу» применительно к возглавляемому им подразделению. Например, директор по работе с персоналом объяснил, как, по его мнению, должна строиться система выявления перспективных сотрудников, чтобы они быстро продвигались по карьерной лестнице, не задерживаясь подолгу на незначительных постах. Каждый директор привлек к этой работе членов своей команды, поручив им разработать тот или иной «раздел», а затем — план оценки эффективности своей работы и указать, что он должен изменить в своей работе, чтобы его деятельность соответствовала новым целям организации.

Затем топ-менеджеры на встрече с генеральным директором обсудили текст и ознакомили своих непосредственных подчиненных с согласованным вариантом, а те, в свою очередь, сообщили сотрудникам своих подразделений о том, что касалось именно их. Так информация распространялась по всем пяти уровням организации и дошла до руководителей филиалов. И каждый раз та или иная часть общего «сюжета» излагалась так, чтобы сотрудникам все было максимально ясно и понятно.

Однако поток информации шел не только сверху вниз, но и снизу вверх. Например, директор по розничному бизнесу в своей «главе» писал о желании клиентов ускорить банковские операции. По мнению сотрудников филиалов, несколько факторов замедляли работу с клиентами, например наладить нормальный рабочий процесс невозможно было из-за постоянных поломок сканеров. Таким образом, заказ нового сканера попал в «главу» руководителей филиалов, а их сотрудники, в свою очередь, смогли реализовать заявление руководства о заинтересованности клиентов в более быстром обслуживании и достигли определенных результатов, благодаря которым улучшились и условия их труда. Итак, сотрудники каждого уровня организации узнавали о сути грядущих преобразований от своих непосредственных начальников, людей, которым они доверяли[3].

То есть если сотрудники будут лично заинтересованы в освоении новых поведенческих установок, успех будет обеспечен. Тренинги и семинары помогают преобразовывать поведенческую культуру, так как после них люди начинают понимать значение преобразований и для самих себя. Если за короткое время на семинарах побывают многие менеджеры, на предприятии появится большая группа людей, открытых к новым поведенческим установкам и новой культуре, а значит, у этих изменений будет устойчивый характер.

## ГЛОССАРИЙ

**Адамецки Кароль** (1866 - 1933) - окончил Технологический институт в Петербурге; в феврале 1903 года, на месяц раньше Ф.Тейлора, выступил с публичным докладом применения научного метода в производстве (в Южно-российском центре горнометаллургической промышленности).

**Адаптация работника** (в управлении персоналом) - процесс приспособления работника к новому месту работы (при переходе в новую фирму, на новую должность и др.).

Активная кадровая политика - наличие у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

**Аксиология** - теория ценностей; исследование обобщенных устойчивых представлений:

о предпочитаемых материальных и духовных благах;

о стремлении достичь более высокого социального положения в обществе.

**Ассесмент-центр** — это такой метод оценки, который основан на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением оцениваемых сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности. Каждый конкретный ассесмент-центр включает ряд процедур и разрабатывается с учетом требований, предъявляемых к работникам. Важная составляющая этого метода — измерение. Ассесмент-центр близок к тестам, поскольку предполагает стандартизацию, то есть наличие определенных нормативов проведения процедур и системы оценок (критериев и шкал оценки). Иногда, помимо специальных заданий, ассесмент-центр включает структурированное интервью и тестирование.

**Аналитика** («личная аналитика», «упростить аналитику», и т.п.) – совокупность способов анализа личной деятельности (расходуемых ресурсов и достигаемых результатов), дающих информацию для принятия решений. Может включать в себя коэффициенты, графики, правила учета, и т.п.

**Аналитик работы** - сотрудник, в обязанности которого входит:

- изучение и анализ работы;
- составление описания обязанностей и ответственности, а также физических и интеллектуальных требований к работникам;
- сбор, анализ и обобщение данных, характеризующих профессии и квалификацию работников;
- оценка работы;
- определение соответствующего оклада или зарплаты с учетом степени сложности и ответственности поручаемой работы.

**Анализ** – 1. Разложение, один из методов научного исследования. Самый распространенный вид анализа - классификация: черный - белый, большой - средний - маленький. *Аналитик* - специалист, хорошо владеющий методами научного анализа. 2. Кадровые мероприятия, направленные на выявление целей, задач и компонентов работы, а также условий ее эффективного выполнения. Информация, полученная в процессе анализа, используются для составления описания работы и личностной спецификации.

**Анализ работы** - это процедура, посредством которой определяются обязанности и характер работ, а также тип людей (в терминах знаний и умений), которых следует нанять. Анализ позволяет получить данные о требованиях к работе, которые затем используются при создании описания работы (в чем заключается работа) и спецификацией работы (каких людей на нее нанимать).

**Анализ анкетных данных** - этап отбора персонала, позволяющий получить полную картину о личности потенциального сотрудника и его профессиональном опыте. Форма и содержание анкеты определяется организацией-работодателем.

**Анализ потребностей работы** - изучение информации о задачах, которые должны быть выполнены на каждом рабочем месте, и навыках, необходимых для выполнения этих задач.

**Анализ требований работы** - определение требований к физическим, психическим, социальным и интеллектуальным качествам работника, вытекающих из объективных характеристик рабочего задания.

**Аналитическая оценка видов работ** - совокупность методов сравнения и группировки различных видов работ и в зависимости от сложности и других факторов, определяющих качественные различия труда.

**Анкета** - инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации о рынке (опрос потребителей и др.), о выполняемой работе (оп-

рос на рабочих местах с целью сбора информации для составления должностной инструкции и др.). До начала составления любой анкеты следует четко сформулировать цель исследования.

**Анкетирование** - социологический метод получения информации о психологической реакции населения на (экономические) новации с помощью анкеты.

**Анкетирование работников** - письменный заочный опрос работников с целью изучения их мнения и оценок тех или иных сторон действительности, мотивов их поведения. Анкетирование работников применяется при изучении:

- причин и мотивов текучести;
- степени удовлетворенности трудом;
- уровня притязаний работника;
- эффективности организации труда;
- отношения к труду;
- психологического климата в коллективе и других проблем.

**Анкета для приема на работу** - опросный лист для получения сведений о человеке, желающем поступить на работу в организацию. Обычно анкета включает в себя

- раздел общих биографических данных;
- сведения о полученном образовании и специальных знаниях;
- данные о предшествующей профессиональной деятельности. Анкета заполняется лично соискателем.

**Аттестация рабочих мест** - комплексная оценка рабочих мест на соответствие техническим, технологическим и организационным решениям, требованиям охраны и условий труда. Основными задачами аттестации рабочих мест являются:

- обеспечение сбалансированности их количества с численностью персонала;
- повышение производительности труда;
- рациональное использование основных фондов;
- создание благоприятных условий труда для работающих.

**Аудит персонала** - оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; - диагностика причин возникновения проблем по вине персонала; - выработка конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом. Предметом аудита персонала являются все составляющие процесса управления персоналом.

**Аутплейсмент** - форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве. Услуги посреднической организации оплачивает предприятие, с которым увольняемый сотрудник расторгает соглашение. Участие в процедуре расторжения трудового договора независимой третьей стороны позволяет снять напряженность и найти компромиссное решение.

**Бездефицитность сил** – принцип, согласно которому соотношение работы и отдыха должно строиться так, чтобы к концу естественного периода (день, неделя, год) достигался нормальный уровень работоспособности. Это возможно в том случае, когда за повышенным расходом сил («авральная» работой, и т.п.) следует адекватное снижение нагрузки и отдых. Несоблюдение принципа бездефицитности ведет к накоплению долговременной усталости, могущей быть источником срывов и резкого падения уровня работоспособности.

Безопасность на рабочем месте - комплекс технических, организационных мероприятий, снижающих вероятность угрозы опасных происшествий на рабочем месте.

**Блага** - средства удовлетворения человеческих потребностей. Блага разделяются:

- по натуральным характеристикам - на продукты и услуги;
- по степени удаленности от конечного потребления - на потребительские блага и ресурсы;
- по длительности использования - на кратковременные и долговременные;
- по характеру потребления - на частные и общественные.

**Благосостояние** - степень удовлетворения определенных потребностей человека. Благосостояние:

- характеризует обеспеченность населения необходимыми материальными и духовными благами;
- зависит от уровня развития производительных сил и производственных отношений;
- выражается системой показателей, характеризующих уровень жизни населения.

**Борьба за время** – в отличие от организации времени (управления временем) совокупность технологий, позволяющих эффективно строить деятельность при наличии активно противоборствующих вашим намерениям внешних или внутренних обстоятельств.

**Богатство мотивации** - в широком смысле - количество потребностей и благ, значимых для индивида и удовлетворяемых им посредством собственной трудовой деятельности.

Богатство мотивации - в узком смысле - количество и разнообразие мотивов, образующих мотивационное ядро личности.

**Быстро адаптирующийся менеджмент** - менеджмент, должным образом оценивающий взаимоотношения между организацией и ее окружением путем реагирования на складывающиеся в этом окружении условия и/или их преодоление.

**Бюджет при полной занятости** - расчетное соотношение государственных расходов и доходов (активное или пассивное сальдо бюджета) при допущении, что экономика в течение года функционировала в условиях полной занятости.

**Вакансия** - наличие незанятого рабочего места или должности, на которую может быть принят новый работник.

**Вертикальное замещение** - выполнение определенной профессиональной функции представителями одной специальности, имеющими различный уровень квалификации.

**Видение стратегическое** - представление о фирме в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения - мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

**Виды консультирования** - *экспертное, процессное, обучающее консультирование*. В чистом виде встречаются крайне редко. Выполняя работу *эксперта* (специалиста в каких-то вопросах), консультант при выдаче даже готовых рекомендаций вынужден знакомить клиента хотя бы с применяемой терминологией - то есть проводить *обучение*. В свою очередь, в процессе *обучающего* консультирования соответствующий специалист всегда представляется как *эксперт*, например, по вопросам теории управления. В *процессном* консультировании, например, когда идет обсуждение вариантов решения проблем или иных вопросов, два другие вида консультирования всегда присутствуют в явном или неявном виде.

**Внешняя мотивация** - мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

**Внимание** – 1. Оперативное (психологическое): способность человека удерживать в мышлении (оперативной памяти) задачу, достаточная для ее выполнения; а также объем соответствующих ресурсов мышления; 2. Стратегическое: способность обеспечить в заданный отрезок времени усилия (ресурсы времени, энергии, и т.п.), необходимые для выполнения какого-либо проекта; а также сам объем этих усилий и ресурсов. Примеры употребления термина: внимание рассеяно между задачами (проектами); внимание сконцентрировано на задаче; высокая переключаемость внимания (способность оперативно «перебрасывать» психологические или деятельностные ресурсы на решение другой задачи или реализацию другого проекта).

**Вознаграждение наемных работников** - в статистике заработной платы - расходы работодателя на вознаграждение работников.

**Восприятие времени** – субъективное представление о времени, могущее быть различным в зависимости от психотипа человека. Например, в НЛП выделяют «ассоциированное» (нахожусь «внутри» линии времени, движусь в реке времени, переживаю события) и «диссоциированное» (вижу «стрелу времени» со стороны) восприятия времени. Восприятие времени может также зависеть от специфики профессиональной деятельности человека: например, исполнитель в механистической структуре скорее будет представлять время как линейную шкалу, менеджер инновационного интеллектоемкого проекта – как «пазл», элементы которого в ходе проекта он должен «состыковать».

**Восстановление на работе** - восстановление работника на прежней работе и в прежней должности в случае его незаконного увольнения.

**Временная работа** - работа, предоставляемая на ограниченный срок, обычно составляющий несколько месяцев.

**Временное увольнение** - увольнение работника с обязательством взять его обратно на работу по истечении определенного времени. Временные увольнения характерны для сезонных производств.

**Время** – 1. Физическое явление, ключевым свойством которого для целей организации деятельности является необратимость. 2. Измеримый ресурс, допускающий осуществление по отноше-

нию к нему операций распределения, обмена, структурирования, «конвертации» в другие ресурсы (напр. деньги, информацию, энергию).

**Время «нетто» / «брутто».** «Брутто» – общее учтенное время; «нетто» – «чистый» расход времени на задачи. «Нетто» = «Брутто» минус мелкие поглотители времени. Автор термина А.А.Любищев.

**Вице-президент по планированию и развитию (директор по развитию)** - в российских компаниях это должностное лицо чаще всего отвечает за ... строительство в фирме. В то время, как на самом деле, данная должность предполагает, в первую очередь, наличие предпринимательских способностей у такого руководителя в фирме. Другой подход к этой должности предлагают наши американские партнеры ("кликни" по термину).

**Власть** - зависимость одного объекта (человека, механизма, обстоятельств и др.) от другого.

**Влияние** (в менеджменте) - прямое и/или косвенное воздействие на людей (индивидуумы, группы), вызывающее изменение их поведения. При этом влияющий субъект может осознавать или нет целей и последствий своего влияния. Один из главных инструментов влияния - *власть*: в этом случае влияние выступает в качестве промежуточной цели (конечная цель - ожидаемый результат влияния), а власть - в качестве средства достижения этих целей. Есть и другие инструменты влияния, например, обращение к потребностям объекта влияния (человека, группы). *Влияние, власть и потребности* - тесно взаимосвязаны. Пример: *выступая в качестве экспертов в области управления (власть эксперта), предположим, что мы убедительно доказываем жителям Сети, что их в чем-то обманывают. "Потребность в справедливости" может заставить читателей журнала МС&МА совершить под влиянием нашего слова определенные действия.*

**Внутренняя мотивация** - мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

**Внутренний консультант по управлению** - специалист, говорящий гадости про уровень менеджмента высшего руководителя фирмы самому руководителю за приличное вознаграждение.

**Время реализации кадровых нововведений** - временной интервал процесса реализации кадровых нововведений.

**Вторичная занятость** - дополнительная работа, основанная на временной или постоянной добровольной трудовой деятельности в свободное от основной работы время.

**Вторичные потребности** - потребности, выработанные в ходе развития и обретения жизненного опыта. Вторичные потребности имеют психосоциальную природу и зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, коллективе или группе. Вторичными потребностями являются:

- потребность в принадлежности к той или иной социальной группы;
- потребность в уважении;
- потребность в самовыражении.

**Выдвижение кадров** - процедура перемещения работника, уже работающего в трудовом коллективе, на более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

**Высвобождение персонала** - 1. Увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава. 2. Комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Работа с увольняющимися сотрудниками базируется на разделении видов увольнений.

**Выходное пособие** - денежная сумма, выплачиваемая работнику в случае его увольнения по сокращению штатов. Выходное пособие включается в фонд заработной платы, но не облагается подоходным налогом.

**Гармонизация** (совокупности задач; деятельности) – установление равновесия, гармонии, баланса между задачами сходного уровня приоритетности, равно требующими выполнения в заданный период. Осуществляется с помощью сознательно управляемого распределения между ними ограниченных ресурсов (в первую очередь ресурсов времени), например, в форме нормирования доли расходов ресурса на каждую из задач. Гармонизация взаимодополнительна к приоритизации.

**Гибкое планирование** – планирование, в которое заложены механизмы оперативного изменения планов в зависимости от обстоятельств. Под этим названием можно обобщить методики планирования различной степени «гибкости» – обычный план с заложенными в него резервами по вре-

мени; план с вариантами реагирования на различные варианты развития ситуации; контекстный план (список задач, «привязанных» к контекстам, а не к астрономическому времени).

**Гибкие формы занятости** - формы трудоустройства рабочей силы, основанные на применении нестандартных организационно-правовых условий занятости работников. К гибким формам занятости относятся:

- занятость, связанная с гибкими режимами рабочего времени;
- занятость, связанная с социальным статусом работников;
- самостоятельные работники и помогающие им члены семьи;
- занятость на работах с нестандартными рабочими местами и организацией труда: надомный труд, работники по вызовам, вахтово-экспедиционная форма;
- занятость по нестандартным организационным формам: временные работники, сезонные работники.

Гибкая система формирования персонала организации - система управления персоналом, ориентированная на создание коллектива с высоким потенциалом развития, включающая:

- увольнение той части работников, для которых в ближайшее время не найдется работы;
- поощрение работников, способных развиваться, и увольнение работников, не способных работать по-новому;
- активное привлечение новых работников, отбор суперкадров;
- объяснение работникам всех действий, в увязке с будущим предприятия.

**Гибкие режимы рабочего времени** - форма организации рабочего времени, при которой для отдельных работников или коллективов в определенных пределах допускается саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени. К гибким режимам рабочего времени относятся: гибкий рабочий год, сжатая рабочая неделя, гибкие графики рабочего времени.

**Гипотеза толпы** - гипотеза, согласно которой рабочие представляют собой неорганизованную массу отдельных личностей, причем каждый из них действует исходя из своих личных интересов.

**Гонорар** - плата за услугу, за которую обычай или приличия не разрешают назначить цену.

**Горизонтальные связи** - коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающих неподчиненное отношение друг к другу.

**Горизонтальное замещение** - выполнение определенной профессиональной функции представителями различных специальностей, имеющими один и тот же уровень образования

**Государственное управление** - стандартная управленческая деятельность (принятие решений, разработка стратегий и др.) по координации различных субъектов национальной экономики, проводимая в условиях повышенной неопределенности и при большом количестве внутренних и внешних факторов, слабо поддающихся управленческому воздействию, что снижает предсказуемость ожидаемых результатов.

**Государственная кадровая политика** - общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны

**Грамотность действий** – их соответствие распространенным, хорошо апробированным, дающим некоторую гарантию результата, образцам (типовым приемам и схемам деятельности). Как правило в управленческом обиходе вместо этого термина употребляется менее точный «правильность».

**График Гантта упрощенный** – применяется для планирования в личной работе, отличается от обычного нечеткой привязкой задач к времени (типовой вариант – вертикальные колонки означают периоды, напр. недели; галочка на пересечении задачи и вертикальной колонки означает необходимость выполнить эту задачу в соответствующем периоде).

**Групповой эгоизм** - своекорыстная мотивация деятельности коллектива, объединения или совокупности лиц, которая наносит ущерб общественным интересам.

**Глобальные программы улучшения качества** - имеют целью улучшение ориентирования фирмы на клиента посредством обращения к высшего уровня потребностям служащих. В основе дерева целей лежат потребности покупателей. Далее выполняется обширная программа обучения, мотивации, кружков качества и изменений в культуре, чтобы сформировать чувство ответственности у служащих

**Дедлайн**, критический срок (deadline) – дата и/или время, к которому должна быть выполнена задача; получение результата после этого срока, как правило, снижает его ценность до нуля.

**Делегирование** – передача задачи на выполнение подчиненным, коллегам, внешним поставщикам; покупка услуги, заменяющей «собственноручное» выполнение задачи. **Делегирование полномочий** – передача прав и ресурсов, необходимых для выполнения задачи.

**Делегирование проблемы подсознанию** – отказ на некоторое время от сознательного обдумывания проблемы, радикальное переключение внимания на что-то другое. Позволяет подсознанию более «спокойно», без отвлечения, поработать над проблемой и «родить» необходимый результат. Способом вывода рожденного решения из подсознания в сознание могут быть возвращение к размышлениям над проблемой и/или творческая лень.

**Деловые качества персонала** - личностные особенности сотрудников, отражающие их готовность выполнять определенную работу. Деловые качества включают:

- конкретные способности;
- мотивационные стремления; и
- психические свойства, необходимые для выполнения определенной работы.

**Депривация** - социальный процесс сокращения и/или лишения возможностей удовлетворения основных жизненных потребностей индивидов или групп.

**Депроблематизация** – превращение проблемной ситуации в задачную, уточнение обстановки и проекта наших действий в ней, переход от абстрактного проекта действий или результата (напр. от надцели) к конкретному (напр. SMART-цели).

**Дерзкие цели** – цели, по степени «проблемности» достижения эквивалентные надцелям (нет четкого описания конечной ситуации и пути движения к ней); по степени конкретности описания сходные со SMART-целями – задающие в конкретных, осязаемых терминах и образах некоторый «знаковый» элемент желаемой будущей ситуации.

**Деривации** - по В.Парето - рациональные объяснения нелогичных действий, являющиеся следствием противоречивых чувств, испытываемых индивидом, которые он пытается рационализировать и аргументировать самому себе и другим.

**Деятельность** - специфическая для человека форма активности, направленная на целесообразное преобразование окружающего мира. Цель деятельности определяется потребностями личности или общества. Исходя их вида потребности различают материальную и духовную деятельность.

Основными элементами деятельности являются:

- 1- осознание деятельности в виде мотива;
- 2- оценка наличной ситуации;
- 3- формулирование цели;
- 4- выработка решения как цепи последовательных преобразований наличной ситуации в целевую ситуацию;
- 5- выбор средств деятельности;
- 6- реализация решения.

**Действие** - набор внутренних и внешних импульсов личности, обеспечивающих движение человека к заданной цели.

**Диверсификация** - появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

**Диверсификация аналитики.** «Дробление» аналитики в зависимости от характера анализируемых работ и расходов времени. Например, усложнение и детализация коэффициентов для анализа ответственных проектов; упрощение – для типовых регулярных задач, не содержащих больших резервов повышения эффективности.

**Динамические стереотипы** – устойчивые схемы действия, полезные с точки зрения эффективности деятельности и нуждающиеся в постоянном критическом пересмотре с точки зрения ее развития. Также, устойчивые схемы мышления, отлаженные механизмы принятия решений.

**Динамическая психология** - совокупность направлений в психологии, изучающих мотивы в качестве главных регуляторов психики как целостного внутреннего процесса.

**Дисциплинарные действия** - поощрение служащих вести себя на работе достойно, где "достойное" поведение определено как соблюдение правил и инструкций компании.

**Дисциплинарная неделя** – небольшой период времени (например, одна неделя в квартал), в течение которого инструменты тайм-менеджмента применяются более интенсивно по сравнению с обычным уровнем. Позволяет поддерживать «тонус» в области личного тайм-менеджмента, своевременно совершенствовать систему управления личной деятельностью, при этом не перегружая деятельность постоянным активным и времязатратным применением ТМ-инструментов.

**Дисквалификация** - абсолютная или относительная утрата индивидом профессиональных знаний, навыков, квалификации и качеств, необходимых для выполнения определенных задач.

**Дневник** – инструмент самоуправления, наименее широко используемый элемент необходимой и достаточной системы «органайзер – дневник – картотека». Служит для фиксации событий и выводов по ним, с целью последующего ретроспективного анализа деятельности.

**Добросовестность** - честное соблюдение обязательств и нравственных норм. Добросовестность с положительной стороны характеризует:

работников, старательно и ответственно выполняющих обязанности; и предпринимателей, тщательно следящих, чтобы не преступить закон, не причинить вреда интересам других.

**Доброжелательность** - стремление человека быть открытым другим людям.

Дополнительные выплаты - для работников - вознаграждения, помимо заработной платы, которые получают работники от своих работодателей:

- пенсии;
- пособия по медицинскому и стоматологическому страхованию;
- оплата очередных отпусков и оплату отпусков по болезни.

**Дополнительные выплаты** - для работодателей - часть издержек на рабочую силу: платежи в фонды социального страхования, пенсионные фонды, фонды страхования на случай болезни и благотворительные фонды для рабочих. В США дополнительные выплаты составляют около 3/8 от средних издержек на рабочую силу.

**Достойные цели**, достойные цели жизни (классическое сокращение: ДЦ) – глобальные цели жизни, носящие не меркантильный характер, связанные со значительным вкладом личности в развитие общества. Термин введен в ТРТЛ (Теории развития творческой личности) Г. С. Альтшуллером и И. М. Верткиным.

**Доктрина сравнимой ценности** - концепция, согласно которой женщины должны получать равное с мужчинами жалование, когда уровень их квалификации, напряженность труда и ответственность на занимаемых рабочих местах такие же, как у мужчин.

**Долговременные конкурентные преимущества** - то, чем владеет фирма, и что невозможна "отнять" за короткий промежуток времени (имидж, система распределения, доступ к сырью и др.). Есть смысл рассматривать *долговременные конкурентные преимущества* как результат достижения главных целей организации.

**Должность** – 1. Служебное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью. 2. Установленная социальная роль, выполняемая человеком в государственных, общественных, частных организациях, предприятиях и учреждениях.

**Должностная инструкция** - внутренний документ предприятия, регламентирующий права и обязанности сотрудников фирмы.

Должностной оклад - ежемесячный размер оплаты труда работника, зависящий от:

- занимаемой должности;
- требований к квалификации, предъявляемых содержанием выполняемых работ;
- деловых качеств работника.

**Должностные оклады** используется в организации оплаты руководителей, специалистов и служащих. Размеры должностных окладов могут изменяться по результатам периодической аттестации работников. Должностной оклад служит основой для начисления премий, доплат и надбавок.

**Доход** - поток денег или общая сумма денег, поступающая экономическим агентам в виде заработной платы, жалования, ренты, дивидендов, процентов, предпринимательской прибыли в течение определенного периода (за год).

**Единица сделки** - группа служащих, которые уполномочивают профсоюз представлять их интересы при заключении коллективного соглашения

**Ежедневник** – органайзер, основным элементом которого является система бланков планирования на календарный год (как правило одна страница на день либо один разворот на неделю). Обычно не содержит механизмов работы с целями и по этой причине удобен только для оперативного и тактического планирования, при наличии большого количества задач, привязанных к точному времени исполнения (напр. встреч).

**Желание** - потребность, принявшая конкретную форму в соответствии с: культурным уровнем и личностью индивида; и историческими, географическими и другими факторами страны или региона.

**Железный закон заработной платы** - по Ф.Лассалю - теория, предполагавшая, что заработная плата определяется минимумом средств существования. Железный закон заработной платы восходит к теории народонаселения Т.Мальтуса и не подтверждается фактами.

**Жесткая заработная плата** - заработная плата, которая не изменяется в ответ на изменение цены на конечную продукцию и услуги. Жесткость предопределяется системой контрактов, которыми закрепляется сумма заработной платы.

В экономической теории считается, что заработная плата отстает в своем движении от цен на конечную продукцию. Причем движение в сторону понижения происходит более медленно, чем в сторону повышения.

**Жизненный цикл фирмы (ЖЦФ)** - этапы развития коммерческого предприятия от зарождения до упадка. Один из вариантов ЖЦФ предлагает экономист А. Юданов, ассоциируя каждый этап ЖЦФ с животными: *ласточка* - инновационная фирма, *мышка* - мелкая фирма без выраженной специализации, *лиса* - узко специализированное коммерческое предприятие, *лев* - мощная фирма массового производства продукции, *слон* - диверсифицированный бизнес, *бегемот* - этап снижения поворотливости крупной корпорации.

**Женевская схема оценки работ** - универсальная схема оценки работы, учитывающая основные факторы оценки:

- квалификацию;
- физические и умственные усилия;
- ответственность;
- условия труда.

**Жизнеобеспечение** - совокупность действий, направленных на оптимальное удовлетворение духовных и материальных потребностей человека.

**Задача / проблема.** Различные формы описания исходной ситуации, задающего направление движения. Различаются уровнем конкретности и точности; задача эквивалентна SMART-цели, проблема – надцели.

**Задачная / проблемная ситуации.** Отличаются степенью понимания субъектом желаемого результата. Задачная ситуация – четко понятно, чего необходимо достигнуть и как это сделать; проблемная ситуация – нет четкого понимания ни того, ни другого.

**Закон убывающей отдачи**- согласно которому при достижении определенного объема производства товаров или услуг наступает момент, когда издержки производства начинают увеличиваться вследствие двух возможных причин, одна из которых связана с необходимостью восстановления затраченной энергии.

**Закон эффекта** - концепция теории мотивации; сформулированный Э.Торндайком принцип инструментального обучения, согласно которому из множества реакций на одну и ту же ситуацию:

- отбираются и закрепляются те, за которыми непосредственно следует удовлетворение потребности животного; и
- ослабляются те, за которыми следует дискомфортное состояние.

**Закон убывающей предельной полезности** - согласно которому полезность каждой новой единицы потребляемого товара или услуги уменьшается в результате насыщения потребностей. Данный закон (обычно изучаемый в рамках микроэкономики) - один из первых, доказывающий существование научного самоменеджмента.

**Заключительное интервью** - в кадровой работе - метод работы администрации с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию. Заключительное интервью позволяет организации и сотруднику более взвешенно оценить факт увольнения. При проведении заключительного интервью сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения и оценить различные аспекты производственной деятельности.

**Замысел проекта** – ключевая идея проекта, в ходе сбора информации и обдумывания «обрастающая» подробностями, касающимися ее реализации. Фиксация в органайзере замысла проекта и постепенное наращивание объемов и качества относящейся к нему информации и мыслей – наиболее простой и естественный способ депроблематизации в личной работе, постепенного органичного самопревращения проблемы в задачу (проект). Наличие в органайзере значительного количества замыслов проектов позволяет своевременно отреагировать на представившиеся возможности для осуществления какого-либо из них. Для наиболее эффективного использования представляющихся возможностей целесообразно иметь в органайзере значительно больше замыслов проектов, чем мы реально можем выполнить. (Этот подход является антитезисом предлагаемой в классическом тайм-менеджменте «реалистичности» планирования).

**Занятость** - участие населения в трудовой деятельности, включая учебу, службу в армии, ведение домашнего хозяйства, уход за детьми и престарелыми.

В экономической науке занятость описывается системой показателей, отражающих:

- полноту включения в общественное производство активной части населения;
- уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов;
- соответствие занятости социально-экономическим запросам населения.

**Запреты и ограничения на увольнения** - правовая норма, предусматривающая гарантии и льготы в случае сокращения для определенных категорий работников. По законодательству РФ, к таким категориям относятся:

- беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- лица, воспитывающие детей без матери;
- работники моложе 18 лет и др.

**Заработная плата** – 1. Доход от труда. 2. Форма денежного вознаграждения работника за труд. 3. На рынке труда - цена рабочей силы с учетом складывающегося соотношения между спросом и предложением рабочей силы.

**Заработок** - в статистике заработной платы - денежная сумма, полученная наемным работником за фактически отработанное или оплаченное время.

Заработок = Ставка заработной платы \* Объем затраченного труда.

**Закрытая кадровая политика** - кадровая политика, ориентированная на включение нового персонала только с низшего должностного уровня. Все последующие замещения работников происходят только из числа сотрудников организации.

«Здоровый пофигизм» – подход к управлению личной работой (в первую очередь в области чистки и расстановки приоритетов), исходящий из психологической установки «всех дел не переделаешь», «накажут, но не убьют же», «подожди выполнять, отменят» (армейский «принцип ПВО»), и т.п. Принцип позволяет сохранять спокойствие и выдержку в хаосе, аврале и непредсказуемости управленческой деятельности.

**Значимость работы** - степень, в которой конкретная работа оказывает влияние на жизнь других людей.

**Золотое рукопожатие** - метод стимулирования добровольного увольнения лишних работников, при котором намеченным к увольнению работникам предлагают дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия, размеры которых значительно выше официально положенных при увольнении. При этом предприниматель избегает необходимости проводить консультации с профсоюзами и получать разрешения от властей.

**Иерархия потребностей** - /по мере усложнения/ -

- витальные потребности, обусловленные биологическим происхождением человека;
- социальные потребности;
- потребности в творческой деятельности, как высшее проявление социальных потребностей.

По К.Альдерферу удовлетворение потребностей идет в обе стороны.

По Мак-Клелланду потребности не исключают друг друга и не расположены иерархически.

**Иерархия ценностей персонала** - ступени подчинения мотивов, побуждающих работников к эффективной деятельности. Иерархия ценностей зависит от периода развития страны. Для промышленно развитых стран типовая иерархия ценностей имеет вид:

- интересная работа и сознание полезности личного вклада;
- справедливость оценки труда со стороны руководителя;
- возможность участия в принятии решений;
- стабильность занятости в компании и перспективы служебного роста;
- размер оплаты труда.

**Иерархия потребностей А.Маслоу** - потребностная модель, объясняющая поведение человека исходя из его побуждения различными внутренними потребностями (в безопасности, в уважении, в самовыражении и др.)

**Издержки производства** – затраты на производство продукции, издержки обычно выражаются в денежной форме. Различают *постоянные издержки*, *переменные издержки*, *общие (валовые) издержки*, а также *альтернативные (вмененные) издержки*. Смотри также - *точка безубыточности*.

**Изменение персонала** - необходимая мера при количественном или качественном несовпадении наличия персонала и потребности в нем, реализуемая в виде: привлечения персонала, высвобождения персонала и/или развитие персонала.

**Излишек рабочей силы** - ситуация, когда в производственном процессе задействовано больше рабочей силы, чем это действительно необходимо для эффективного осуществления экономической деятельности.

**Импульсивность** - особенность поведения человека, заключающаяся в склонности действовать по первоначальному побуждению, под влиянием внешних обстоятельств или личного настроения.

**Инвестиционное решение** - выбор одного из нескольких вариантов использования дорогостоящих ресурсов любого субъекта (человека, фирмы или даже государства) для достижения целей этого субъекта. Наилучшее инвестиционное решение, оценка которого осуществляется с помощью вмененных (альтернативных) *издержек*, обеспечивает более эффективное достижение поставленных целей этого субъекта в сравнении с другими возможными вариантами.

**Индивидуальное рабочее место** - пространственно обособленная трудовая зона со своим работником, набором функций, кругом обязанностей, оборудованием и инструментами.

**Инструментальные потребности** - потребности, вытекающие из структуры действий, ведущих к достижению определенной цели.

**Информация к размышлению** - информация, которую можно обнаружить в старых книгах по управлению. Для менеджера много полезней размышлять над тем, что очень давно сказали классики научной организации труда, чем поглощать в неограниченных количествах плодящуюся в геометрической прогрессии литературу по современному управлению.

**Инвентаризация квалификаций** - сбор информации относительно квалификаций сотрудников.

**Имитационный тест управления персоналом** (сокращенный) (ИТУПС) - Тест ИТУПС обеспечивает экспресс-диагностику управленческих умений менеджеров (и соискателей на менеджерские позиции) с целью выявления общего уровня готовности к руководству людьми и взаимодействию. Данный тест знаменует новый подход в компьютерной психодиагностике.

**Инвестиционный подход в личном ТМ** – рассмотрение задач, связанных с развитием, созданием новых возможностей, как инвестиционных проектов, для которых можно оценить «окупаемость», «рентабельность вложений», и т.п., и таким образом сопоставить значимость этих задач с задачами, приносящими непосредственный результат.

**Инновационный менеджмент** - в кадровой работе - пограничная область между инновационным менеджментом и управлением персоналом. В кадровой работе:

- объектом инновационного менеджмента являются - процессы обновления и развития, потребности и параметры кадров и кадровых систем предприятий и других социально-экономических структур.
- субъект инновационного менеджмента являются инновационные составляющие кадровых и трудовых служб предприятий и других структур.

**Инновационно-кадровый маркетинг** (Innovation personnel marketing) - инновационно-кадровый маркетинг - комплексная система организации, управления и анализа нововведений, связанных с появлением новых профессий, развитием рекламы рабочих мест, работой с биржами труда и фирмами по подбору кадров.

**Инновационный потенциал кадров организации** - способность кадров:

- к позитивно-критическому восприятию новой информации;
- к приращению общих и профессиональных знаний;
- к выдвижению новых конкурентоспособных идей;
- к нахождению решений нестандартных задач и новых методов решения традиционных задач;
- к использованию знаний для практической реализации новшеств.

**Инертность человека** – свойство постепенно (за время, большее нулевого) «втягиваться» в работу (доходить до максимального уровня производительности) и постепенно выходить из нее (мозг не может моментально «забыть» о выполненной работе). Свойство инертности необходимо учитывать при планировании и оперативном управлении личной деятельностью, особенно при работе с интеллектоемкими сложными задачами.

**Интервьюирование работников** - очный опрос работников с целью изучения их мнения и оценок тех или иных сторон действительности, мотивов их поведения.

**Информация по кадрам** - информация, обеспечивающая решение организационно-экономических задач кадровой службы: экономическая, социальная, юридическая, демографическая и другая информация.

**Интеллигентность** - совокупность личностных качеств индивида, отличающихся высоким уровнем развития интеллекта, образованностью и культурой.

**Информационная потребность** - потребность, возникающая, когда цель, стоящая перед пользователем в процессе его профессиональной деятельности либо в его социально-бытовой практике, не может быть достигнута без привлечения дополнительной информации.

**Использование рабочей силы** - уровень занятости трудоспособного населения общественно-полезным трудом с учетом распределение трудоспособного населения между отраслями, сферами хозяйства и по территории страны.

**Кадровая работа** - деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики. Направлениями кадровой работы являются:

- формирование системы управления персоналом и ее стратегии;
- планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала;
- создание нормальной психологической обстановки в коллективе и т.п.

**Кадровая реформа** - крупномасштабное кадровое нововведение, направленное на кардинальное изменение или обновление кадрового потенциала в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур.

**Кадровая политика** - 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 высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного воевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;
- 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.д.

**Кадровая практика** - система приемов, навыков, способов, форм и методов кадровой работы, разработанных и применяемых в практике государственных органов и отдельных организаций.

**Кадровая квота** - централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т.д.

**Кадровое планирование** - целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

**Кадровый менеджмент** - менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В кадровом менеджменте различают:

- оперативный уровень управления, на котором доминирует кадровая работа;
- тактический уровень управления, на котором доминирует управление персоналом;
- стратегический уровень управления, на котором доминирует управление человеческими ресурсами;
- политический уровень управления корпорацией - разработка и контроль за реализацией кадровой политики.

**Кадровые нововведения** - целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений.

**Календарно-приоритетное планирование** – технология планирования, заключающаяся в разметке времени на периоды, предшествующие критическим срокам (deadlines), и на упорядочении задач внутри этих периодов методом «планирования через приоритеты», т.е. составлении приоритизированных списков задач для этого периода.

**Картина мира** – отражение мира на «экране» нашего сознания. Понятие «адекватность картины мира» (соответствие отражения реальности) является одним из ключевых для персонального стратегического планирования.

**Картотека, творческая картотека** – инструмент управления мыслями, замыслами, интересной информацией (скорее всего не привязанной к точным целям), темами для обдумывания. По мере того как растет роль творческого труда в работе менеджера, повышается и потенциальная польза творческой картотеки. Творческую картотеку как элемент управления местом хаоса в личной информации следует отличать от картотеки контактов, источников информации, и т.п. – т.е. хорошо структурированных инструментов управления местом порядка в информации.

**Картотечность** – принцип организации информации, предполагающий, что каждая единица информации «материализуется» на своем отдельном носителе (карточке бумажной картотеки, заметке Outlook, и т.п.) Применение этого принципа позволяет существенно облегчить ориентацию в информации, за счет возможности упорядочивать ее произвольным образом. При этом понятие «единица информации» является относительным, неделимым «атомом» информации можно считать разное ее количество в зависимости от специфики функционирования информационной системы.

**Карточка проекта.** Способ создать простой обзор для по-проектной аналитики: бумажная или электронная карточка (файл, форма, и т.п.), в которой фиксируется значимая «тайм-менеджерская» информация по личному проекту. Например, цель проекта, сроки исполнения, плановые и фактические расходы времени, результаты, производительность труда, и т.п.

**Кастомизация методов управления** – дифференциация методов управления людьми в зависимости от их склонностей и предпочтений, поиск «индивидуального подхода» к каждому сотруднику. Термин введен нами по аналогии с кастомизацией товаров и услуг, приходящей на смену господствовавшей в XX веке стандартизации.

**Качество продукции** - технический уровень товаров или услуг, определяемый в реальных условиях эксплуатации самим потребителем.

**Качество труда** - характеристика конкретного труда, отражающая степень его сложности, интенсивности, условия и значимость для развития экономики. Качество труда находит выражение в заработной плате работников. Качество труда измеряется посредством тарифной системы, позволяющей дифференцировать заработную плату в зависимости от характеристик труда.

**Качественные характеристики персонала** - совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Различают три основные группы качественных характеристик: способности, мотивации и свойства персонала.

**Качественная сбалансированность рабочих мест и работников** - соответствие структуры рабочих мест по технико-технологическим признакам профессионально-квалификационной структуре работающих.

**Категории персонала** - группы персонала организации, распределяемые в соответствии с выполняемыми функциями.

**Квалификация** - степень профессиональной подготовленности к выполнению определенного вида работы. Различают квалификацию работы и квалификацию работника.

Квалификационная характеристика - краткое изложение требований к знаниям, умениям и навыкам, а также прав и обязанностей, предъявляемым к различным специальностям в организации.

**Квалификационное разделение труда** - разделение труда исполнителей в зависимости от сложности, точности и ответственности выполняемых работ. Квалификационное разделение труда регулируется тарифно-квалификационными справочниками. Из квалификационного разделения труда складывается квалификационная структура персонала организации.

**Квалификационный разряд** - показатель квалификационного уровня рабочего той или иной профессии или сложности выполняемой работы. С учетом квалификационного разряда осуществляется оплата труда, подбор и расстановка кадров на производстве.

**Квалификационный состав персонала** - показатель качественного уровня персонала организации, определяемый наличием и удельным весом в общей численности персонала должностей служащих и профессий рабочих с конкретными характеристиками.

**Квалификация работника** - степень профессиональной обученности, выражающаяся уровнем подготовки, опыта, знаний и навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы. Квалификация работника устанавливается в виде разряда или категории.

**Квалификация работы** - характеристика определенного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Обычно квалификация работы определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником.

**Классический / постклассический тайм-менеджмент.** Классический ТМ, сложившийся в 70-е г.г. XX в., можно охарактеризовать жесткостью (негибкостью) предлагаемых систем, акцентом внимания на планирование и структурирование деятельности. В конце XX в. этот подход был подвергнут активной критике как в отечественных, так и в западных работах. Суть критики сводится к неадекватности классических подходов 1. непредсказуемости среды, 2. психологии людей, спонтанных и эмоциональных по типу личности. Основным своим вкладом в постклассический тайм-менеджмент автор считает системный подход к созданию технологий работы с хаосом и неопределенностью (как внутренними, так и внешними), являющийся логическим следующим шагом после эмоциональной критики классического тайм-менеджмента, характерной для современных некомпьютеризированных западных работ в этой области.

**Квотирование рабочих мест** - определение минимальной численности граждан, подлежащих трудоустройству в той или иной организации.

Для организаций муниципальной собственности право на квотирование принадлежит местным органам управления. Для организаций иных форм собственности квоты устанавливаются на основе договоров работодателей со службой занятости.

**Классическое («жесткое») планирование** – составление списка дел, «привязанных» к определенному времени («хроносу», четко определенному астрономическому времени).

**Ключевые области** – основные направления деятельности. Схема ключевых областей (как правило древовидная) позволяет создать стратегический обзор деятельности, поддерживать ее гармонию. Аналог ключевых областей у Ст.Кови называется «ролями» (человек выступает одновременно как «глава семьи», «руководитель», и т.п.) .

**Количественная сбалансированность числа рабочих мест и численности работников** - равенство между количеством рабочих мест и численностью работников с учетом нормативного коэффициента сменности использования рабочих мест.

**Командный тайм-менеджмент.** Дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая вопросы взаимосвязи систем личного тайм-менеджмента работников, не находящихся в отношении подчиненности. Т.е. командный тайм-менеджмент отличается от корпоративного меньшей возможностью применения инструментов принуждения и большей необходимостью применения инструментов согласования планов.

**Компетенция** - единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью. Общие издержки предприятия, необходимые для оплаты работника.

Компенсация = заработная плата + дополнительные выплаты.

Низший уровень компенсации определяется предложением рабочей силы.

Высший уровень компенсации определяется спросом на рабочую силу.

Конкретный размер компенсации определяют:

справедливость, предусматривающая равную оплату за равный труд;

оценка сложности труда;

заслуги и старшинство работника;

+ другие факторы.

**Компенсационный дифференциал** - разница в заработной плате, призванная компенсировать непривлекательность определенного вида труда.

**Коммуникабельность** - способность человека к коммуникации, установлению контактов и связей.

**Контекст** – совокупность внешних и/или внутренних обстоятельств, обеспечивающих наиболее благоприятные условия для выполнения какого-либо дела.

**Контроллинг персонала** - концепция управления персоналом, интегрированная с ориентированным на качественный анализ контроллингом экономического и социального компонентов эффективности. Основными функциями контроллинга персонала являются:

анализ задействования персонала и достигнутых за счет этого результатов;

координация планирования персонала с другими сферами планирования;

создание и поддержание целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу.

**Конкуренция в кадровой политике** - вид конкурентного соперничества организаций на рынке труда. Конкуренция в кадровой политике является фактором, определяющим направления маркетинга персонала в организациях.

**Концепция** - система взглядов, которой придерживаются в настоящий момент, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; или же ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

**Концепция управления персоналом** – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом.

**Контекстное планирование** – структурирование списка дел в соответствии с оптимальными для их выполнения контекстами; отслеживание в ходе деятельности «появления» или «приближения» различных контекстов и выполнение в эти моменты соответствующих дел.

**Контроль** – создание обзора указателей на личные либо делегированные задачи, позволяющего обеспечить их своевременное исполнение, либо заблаговременное стимулирование исполнителя.

**Концентрация внимания.** На оперативном уровне – сосредоточение психологического внимания на какой-либо задаче; на стратегическом уровне – уделение задаче или проекту значительной доли ресурсов времени.

**Концентрируемость задачи во времени** – отношение необходимых на выполнение задачи затрат времени к календарной длительности ее выполнения (количеству дней от начала до завершения). Как правило чем выше «проблемность», интеллектоемкость задачи, тем ниже ее «концентрируемость», т.к. любым сильным мыслям и нетривиальным решениям требуется некоторое время на «вызревание». Учет концентрируемости задач во времени – один из возможных шагов от механистического планирования к органическому.

**Корпоративный тайм-менеджмент.** В широком смысле слова – любые комплексные технологии организации деятельности фирмы, тесно связанные с оптимизацией временных ресурсов. Например, управление проектами, тотальное управление качеством. В узком смысле слова – дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая связь личного тайм-менеджмента работников с системой управления фирмой.

**Корпоративный стандарт организации времени персонала** – совокупность принципов и правил, регламентирующих вопросы личного и командного тайм-менеджмента сотрудников, а также вопросы взаимодействия личных систем самоменеджмента сотрудников с системой регулярного менеджмента компании. Например, стандарт может указывать, какие сотрудники в силу частых командировок, когда их заменяют коллеги, обязаны содержать свой рабочий стол и документы в порядке, и по какой общеизвестной системе должен строиться этот порядок; а какие сотрудники в силу специфики их функций в компании этими правилами не связаны.

КСОВП может воплощаться как в формальных регламентах (в т.ч. разрабатываемых в рамках системы менеджмента качества по стандартам ISO, включаемых в виде «системы персональных сбалансированных показателей для такой-то должности» в корпоративный Balanced Scorecard, и т.п.), так и в любых инструментах организации деятельности. Например, «материальным воплощением» стандарта командного тайм-менеджмента может быть доска, на которую собирающийся куда-либо сотрудник прикрепляет стикер – «тогда-то буду там-то», а другие сотрудники имеют возможность прикрепить стикеры «осведомись пожалуйста у Иванова из соседнего отдела о том-то», «забери у Петрова для меня такие-то документы», и т.п.

Одним из ключевых элементов КСОВП является формализация языка, которым сотрудники пользуются для организации и координации деятельности. Реальные (из практики юридической фирмы) примеры такой формализации: «Сегодня – означает «сегодня до 18:00»; «В течение недели – означает «работа должна быть представлена до 15:00 пятницы», и т.п. Пример из глоссария в корпоративном проекте автора (формулировка – руководителя проекта со стороны заказчика): *«Принцип единичности информации. В каждом сообщении должна быть одна мысль, недопустимо составление*

сообщений, проведение совещаний, и т.д., по широкому спектру вопросов. Один вопрос легче решать, передавать, анализировать. Помогает концентрироваться, и решать вопрос, а не трепаться».

**Коэффициент внутренней мобильности персонала** - процентное отношение числа работников, сменивших должности в течение периода, к средне-списочной численности работников организации за период.

**Коэффициент загрузки персонала** - показатель, характеризующий долю превышения численности персонала при многосменном режиме работы по сравнению с численностью в наиболее загруженную смену. Коэффициент загрузки персонала вычисляется как:

- отношение общего количества отработанных оборудованием машино-смен к количеству машино-смен отработанных оборудованием за тот же срок в наиболее загруженную смену;
- отношение общего отработанного персоналом времени к отработанному персоналом времени за тот же срок в наиболее загруженную смену.

**Коэффициент интенсивности текучести кадров** - отношение доли определенной группы работников в числе выбывших по причинам текучести к доле этой группы в числе работающих.

**Коэффициент текучести кадров** - отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым к текучести (по собственному желанию, к среднесписочной численности работников организации за определенный период.

**Коэффициент пересчета численности персонала** - показатель, который:

- вычисляется как отношение количества календарных рабочих дней к количеству фактических рабочих дней;
- характеризует долю плановых невыходов персонала в общей сумме календарных рабочих дней;
- служит для пересчета явочной численности персонала в списочную.

**Кривая опыта** - модель, объясняющая, что при накоплении опыта фирма неуклонно повышает эффективность своего производства.

**Критерии оценки кадровых нововведений** - признаки, на основании которых происходит отбор кадровых нововведений; финансовое, социологическое и общественное обоснования.

**Критерий выполнения работы** - объемы или другие показатели, используемые для оценки качества выполнения работы

**Кружок качества** - предполагает создание группы из 5-10 специально тренируемых служащих, которые встречаются на 1 час один раз в неделю с целью выяснить и решить проблемы в области их деятельности.

**Лайф-менеджмент** (life-management), самоменеджмент (self-management) – комплексная технология управления собой, управления своей жизнью. Отличие от тайм-менеджмента: тайм-менеджмент в нашем толковании – технология организации. Самоменеджмент – более конкретная, предметная технология самоуправления, могущая включать в себя, например, «управление эмоциями», «навыки переговоров», и т.п. Тайм-менеджмент можно сравнить с рефлексивными, системообразующими дисциплинами типа тотального управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, проджект-менеджмента; самоменеджмент – с дисциплинами и техниками общего менеджмента, необходимыми для «наполнения» каркаса, создаваемого системообразующими дисциплинами.

**Лестница тайм-менеджмента** – модель управления собой, разбивающая личный тайм-менеджмент на три уровня: эффективность (управление сроками, задачами, ресурсами времени, производительностью труда, и т.п.), стратегия (определение личной стратегии и долгосрочных целей), философия (определение личных ценностей). Модель позволяет связать мировоззренческий и оперативный уровни в деятельности и управлении личным временем.

**Липкая заработная плата** - заработная плата, не снижающаяся в краткосрочном периоде в связи:

- с инертностью рынка труда, на котором цены изменяются достаточно медленно;
- с контрактной системой найма;
- с коллективными договорами профсоюзов с администрацией;
- с правительственными ограничениями на свободное формирование заработной платы.

**Личное время сотрудника.** Термин употребляется в контексте темы корпоративного тайм-менеджмента для обозначения индивидуальных ресурсов времени сотрудника. Термин отражает двойственное состояние этого «индивидуального времени»: с одной стороны, оно продано работодателю (и в этом смысле термин «личное» условен), с другой – это время остается временем жизни че-

ловека, его основным и невосполнимым ресурсом, экономить который у него существуют личные (не связанные с интересами фирмы) причины. Такая двойственность является основой механизма действия ТМ-бациллы, когда интерес сотрудника к экономии времени его жизни приводит к его стремлению более эффективно организовать свое индивидуальное время как работника, и соответственно – стимулировать необходимые для этого преобразования менеджмента на уровне фирмы.

**Личностные качества персонала** - индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности.

**Линейные менеджеры** - уполномочены направлять работу подчиненных, они всегда чьи-то боссы. Кроме того, линейные менеджеры отвечают за выполнение основных задач компании.

Ловушка активности - в менеджменте - лишняя трата времени и сил на работу, которая должна быть сделана по-другому и с другим результатом.

**Локаут** - массовое увольнение работников при банкротстве предприятия либо с целью подавления или предотвращения забастовки. Локаут является одним из основных методов борьбы работодателя с профсоюзом.

**Лояльность персонала** - характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации.

**Мобильность персонала** - способность персонала к изменению своего положения в системе занятости внутри организации.

**Малоподвижность заработной платы** - тенденция медленного снижения заработной платы при избыточности предложения на рынке труда.

**Маркетинг персонала** - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

**Маркетинг персонала** - в широком смысле - философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы.

**Маркетинг персонала** - в узком смысле - особая функция службы управления персоналом, включающая:

- анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности;
- - разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала.

**Маркетинговая концепция управления персоналом** - утверждение, согласно которому важнейшим условием достижения целей организации является четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

**Масштаб (проекта, задачи)** – приблизительный (нечетко формулируемый) объем работ по проекту, учитывающий как длительность проекта, так и расходы времени на него. В личной работе удобно различать проекты дневного, недельного и годового масштабов.

**Материализация информации** – принцип организации личной работы, заключающийся в «вынесении» любой информации на внешние носители (бумажные, электронные, сознание других людей, и т.п.), с целью разгрузить внимание и память, направив сэкономленные ресурсы на решение задач, вместо того, чтобы тратить их на хранение информации.

**Менеджер** - руководитель, обеспечивающий эффективную координацию ресурсов организации (в первую очередь людских ресурсов).

**Менеджмент** - деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую. Из этого определения следует, что мы все постоянно занимаемся менеджментом, часто сами того не подозревая.

**Менеджера по персоналу** - призваны помогать и советовать линейным менеджерам для наилучшего достижения основных целей.

**«Место хаоса» / «место порядка».** Элементы пространства, структурируемого с помощью метода ограниченного хаоса. В «место хаоса» поступает информация («единицы хранения», и т.п.); по мере снижения полезности хаоса в этой информации выделяются некоторые классы (кластеры, однородные группы), выносимые как элементы в «место порядка». Понятия «место хаоса» и «место порядка» применимы как к материальным объектам и информации, так и к нормам, напр. возможно выделение «места хаоса» в системе целей, системе управления ресурсами («10% бюджета сотрудник

имеет право тратить по своему усмотрению на разработки, представляющиеся ему наиболее перспективными»), и т.п.

Метод (от греческого - путь исследования, например, научный метод, включающий этапы наблюдения, анализа и синтеза) - способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; или же совокупность приемов освоения действительности. Если вы "кликните" по термину, то поймете, почему наш центр *МС&МА* рассматривает практику управленческого консультирования как самый эффективный *метод* подготовки менеджеров в России.

**Методы анализа работы** - способы исследования работы, включающие:

- сплошное или выборочное наблюдение;
- собеседование (постое или групповое интервью);
- составление вопросников.

**Методы повышения квалификации работников аппарата управления** - способы расширения знаний, развития навыков и умения работников аппарата управления в процессе практической работы, при обучении в специализированных учреждениях или путем самообразования.

**Метод "аутплейсмент"** - консультации подпадающих под увольнение сотрудников, проводимые (внешними) консультантами. При этом преследуются две цели:

- помощь увольняемому сотруднику;
- облегчение начальнику процесса увольнения.

**Метод балльной оценки видов работ** - метод аналитической оценки видов работ по совокупности факторов в соответствии со шкалой оценки этих факторов по степени сложности и удельным весом каждого фактора.

**Метод безумной мечты.** Заключается в постановке и достижении «безумной», иррациональной, не обоснованной разумными соображениями цели. Позволяет прояснить собственные ценности в условиях отсутствия целей, ясно ощущаемых как «родные», органичные. Механизм действия метода, по всей видимости, состоит в избавлении от навязанных внешним миром целей, за счет обращения к иррациональной (не поддающейся на «пропаганду» извне) части собственной личности.

**Метод ограниченного хаоса** – метод управления, заключающийся в постепенном «выращивании» оптимального уровня порядка с помощью внесения элементов упорядоченности в начальный хаос. Является альтернативой классическому «методу полного упорядочения» (термин наш), предполагающему создание полного порядка («каждая вещь должна знать свое место») и непрерывное поддержание этого порядка на протяжении деятельности. Метод ограниченного хаоса приложим как к материальным объектам и единицам информации, так и к нормам, т.е. элементам порядка в организации деятельности.

Метод структурирования внимания – метод привязки задач к времени, заключающийся в создании системы структурирования внимания, обеспечивающей появление указателей на задачи «в поле зрения» (приближение их к фокусу внимания) по мере приближения оптимального времени (контекста) для их выполнения. Является альтернативой классическому планированию, предполагающему определять время выполнения задач заранее, и не предусматривающему механизмов привязки задач к могущему быть непредсказуемым заранее оптимальному контексту для их выполнения. Метод является технологическим воплощением одного из важнейших концептуальных шагов в тайм-менеджменте: расширения базовой модели времени с управляемого в классическом ТМ хроноса до чрезвычайно актуального в современной непредсказуемой динамично изменяющейся бизнес-среде кайроса.

**Метод швейцарского сыра.** Прием, заключающийся в «выгрызании» из неприятной задачи небольших кусочков, постепенном «подтачивании» неприятной задачи с разных сторон. Автор термина А. Лакейн.

**Методы управления персоналом** - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Исходя из технологической цепочки цикла работы с персоналом, различают методы:

- найма, отбора и приема персонала;
- деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала;
- мотивации трудовой деятельности;
- организации системы обучения;
- управления конфликтами и стрессами;
- управления безопасностью;
- организации труда;

- управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- высвобождения персонала.

**Методы расчета потребности в персонале** - способы определения плановой численности персонала организации или ее подразделения. Для расчета потребности в персонале используют:

- методы трудоемкости;
- методы расчета по нормам обслуживания;
- стохастические методы;
- методы экспертных оценок.

**Методы мотивации персонала** - совокупность приемов и способов мотивирующих, персонал на результативный труд. В кадровой работе различают методы мотивации персонала:

- экономические методы;
- психологические поощрения;
- методы партисипативности;
- методы расширения и обогащения работы;
- методы устранения отрицательных стимулов;
- целевой метод;
- дисциплинарные методы.

**Механизм добровольного увольнения** - уход рабочего с одного места работы и поиск другого с целью улучшения условий найма.

**Механистический / органический подходы к планированию** – планирование деятельности, исходящее из предположения механистичности ее компонент (можно структурировать, менять местами, уплотнять во времени при необходимости выполнить быстрее) либо, соответственно, из предположения об органическом характере деятельности (необходимо учитывать внутренние законы ее развития, выделять время на «созревание» результатов, и т.п.) Чем выше интеллектоемкость и «проблемность» деятельности, тем более целесообразно применение органического подхода.

**Механизм формирования мотивации трудовой деятельности** - совокупность закономерных связей и отношений, обуславливающих:

процесс усвоения социальных ценностей, норм и правил поведения;  
выработку специфических для индивида ценностных ориентации и установок в труде.

В формировании механизма мотивации труда существенную роль играет возможность получения и качество общекультурной и профессиональной подготовки к избранному виду деятельности.

**Механизм функционирования мотивации** - совокупность закономерных связей и отношений, определяющих переход от актуализированных потребностей (интересов), реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению.

**Миссия** - главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательному лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

**Минимальная заработная плата** - официально устанавливаемый государством минимальный уровень оплаты труда на предприятиях любой формы собственности в виде наименьшей месячной ставки или почасовой оплаты. Значение минимальной заработной платы определяется в каждый период времени финансовыми возможностями государства. Минимальная заработная плата используется для исчисления размеров государственных налогов, платежей, штрафов.

**Младший обслуживающий персонал** - работники, выполняющие в организации функции по уходу за служебными помещениями, обслуживанию рабочих, инженерно-технических работников и служащих.

**Мобильность персонала** - способность персонала к изменению своего положения в системе занятости внутри организации.

**Модальная типология мотивации** - классификация типов личности Института труда Минтруда РФ по типам мотивации труда:

4. -ценностная ориентация, выражающаяся в стремлении к самореализации, к содержательности и общественной полезности труда;
5. - прагматическая ориентация на заработную плату и нетрудовые ценности;
6. нейтральная ориентация, характеризующаяся сбалансированностью ценностей.

**Моделирование предельных ситуаций** – метод выявления личных ценностей и приоритетов, заключающийся в моделировании, мысленном проживании ситуаций совершения поступка, жизненно важного выбора между взаимоисключающими возможностями.

Модель обмена / иерархическая модель в корпоративном тайм-менеджменте. Иерархическая модель управления временем персонала – классические технологии управления временем, «госплан», централизованное распределение ресурсов времени. Модель обмена – рассмотрение командного и корпоративного ТМ с точки зрения «рыночных» механизмов. Пример из делового журнала: президент компании на входе в кабинет поставил аппарат для проверки пластиковых карт, и роздал всем допущенным «к телу» карточки, дающие право находиться в кабинете определенное количество часов в месяц. Таким образом сотрудникам было «делегировано» управление их долей ресурса времени руководителя. Через некоторое время сотрудники начали обмениваться этими картами – начал складываться «рынок» рабочего времени. Таким образом произошел переход от «госплановской» модели распределения времени к «свободному рынку», как правило позволяющему более оптимально распределить ресурсы за счет процессов саморегуляции и обмена «по горизонтали».

Модель согласования / подчинения во «встраивании» личной работы в систему управления фирмой. Модель подчинения – «я продаю свое рабочее время и в рамках проданного времени и оговоренных обязанностей подчиняюсь фирме (в лице руководителя)». Модель согласования – «Корпорация Я» и «Фирма Х» заключают договор о сотрудничестве, в рамках которого происходит постоянное взаимосогласование целей и совместных действий обеих высоких договаривающихся сторон». Вторая модель является развитием первой, в отличие от нее учитывающей наличие у «винтика», элемента корпоративной иерархии, собственных целей.

Модель «менеджмента услуг»- разработана американским специалистом Р.Норманном. Модель "менеджмента услуг" включает в себя пять составляющих - сегмент рынка, концепцию услуги, систему оказания услуг, образ фирмы, ее философию и культуру. Модель значительно облегчает продвижение услуги потребителям.

Модель характеристик работы - тип оформления работы, базирующийся на точке зрения, согласно которой заинтересованность и уровень удовлетворенности определяют три психологических состояния: испытываемая осмысленность, испытываемая ответственность, знание результатов.

**Монотонный труд** - однообразный труд; работа, состоящая из простых, но многократно повторяющихся операций.

**Мотив** - внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

**Мотивы текучести кадров** - непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп. В управлении персоналом различают следующие мотивы увольнений:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями внутри организации;
- неудовлетворенность качеством жизни;
- профессионально-квалификационные мотивы;
- мотивы личного характера и пр.

Мотивы трудовой деятельности - причины, определяющие поведение человека в процессе труда:

1- отражение человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда;

2- отражение тех благ, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд;

3- отражение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют.

**Мотивация (функция)** - процесс внутреннего или внешнего психологического управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных целей или общих целей организации.

**Мотивация кадровых инноваций** - в кадровой работе - система экономических, моральных и социальных рычагов и стимулов, механизм их взаимодействия, при которой исполнитель заинтересован как в собственных, так и привнесенных в организацию кадровых новациях.

**Мотивация группы** - влечение или потребность, побуждающие действовать группу с определенной целью.

**Мотивация достижения** - мотивация, связанная с присвоением новых благ, развитием потребностей.

**Мотивация по принципу "кнута и пряника"** - намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников.

**Мотивация сохранения** - мотивация, направленная на поддержание достигнутого уровня. Мотивация сохранения поддерживает активность на том уровне, который позволяет избегать санкций, связанных с ограничением или сокращением получаемых благ.

**Мотивация трудовой деятельности** - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

**Мотивации персонала** - в кадровой работе - группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает:

- сферу профессиональных и личных интересов;
- стремление сделать карьеру;
- стремление к власти;
- готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т.п.

**Мотиваторы** - внешние по отношению к человеку раздражители, которые (если они соответствуют его потребностям мотивам) побуждают человека к определенному поведению.

**Мотивационная ригидность** - неспособность изменить систему мотивов, в обстоятельствах, требующих от субъекта гибкости и изменения поведения.

**Мотивационное ядро личности** - совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности. Мотивационное ядро определена для каждого человека и характеризуется устойчивостью.

**Мысли о делах** – соображения по поводу изменений в деятельности, по масштабу и характеру не являющиеся ни задачами, ни замыслами проектов. Хранить этот тип информации лучше в органайзере, а не в творческой картотеке, но при этом способы управления приближаются к «картотечным» – наличие для таких мыслей «мест хаоса» в органайзере, и т.п.

**Мышление, направленное на эффективность** (краткая, но несколько неточная замена – «эффективное мышление»). Результат применения хронометража и вообще организации времени, «шестое чувство», позволяющее обладателю отслеживать и ощущать эффективность любых процессов как в личной, так и в окружающей деятельности. После выработки такого мышления неэффективные процессы и действия создают ощущение почти физического дискомфорта. «Эффективное мышление» не только позволяет выявлять неэффективные «участки» деятельности и резервы ее совершенствования, но и побуждает, мотивирует «носителя» это делать.

**Мягкие / жесткие привязки** (задач к времени; возможное сокращение – «мягкие / жесткие задачи»). Соответственно нечеткие (напр. «в конце сентября», «к завтрашнему вечеру», «в ближайшие пару дней») и точные («25 сентября», «завтра в 18:00», «во вторник») привязки по срокам.

**Наблюдение** - метод исследования по сбору информации, предполагающий минимальное вторжение в реальную действительность, составная часть *научного метода*.

**Набор персонала** - один из подпроцессов *специальной* функции управления - *управления персоналом*, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих фирм и др.). Наша точка зрения на *набор персонала* принципиально отличается от общепринятой, с ней можно познакомиться, щелкнув кнопкой мыши по термину.

**Наименьшая приемлемая заработная плата** - наименьшая заработная плата, на которую еще согласился бы безработный. При этой заработной плате уровень полезности дохода в точности равен денежной оценке тягот труда.

**Найм по желанию** - доктрина, в соответствии с которой работодатель может окончательно уволить любого работника в любое время и по любой причине.

**Научный метод** – известный метод исследования, включающий в себя такие подпроцессы, как *наблюдение, анализ и синтез*.

**Навязанные цели** – цели, принимаемые субъектом за свои, но не соответствующие его реальным ценностям, навязанные внешней средой (ближайшим окружением, социальными стереотипами и ожиданиями, и т.п.)

**Надцели** – абстрактные цели, задающие общее направление движения, но не связывающие субъекта конкретным описанием желаемого результата.

**Назначение встречи самому себе** – прием, позволяющий выделить время на «обделяемые» высокоприоритетные задачи, связанные с личным развитием. Механизм действия приема основан на том, что договоренности о встречах психологически воспринимаются как более приоритетные по сравнению с другими запланированными делами.

**Неполная занятость** - наличие в стране или в регионе лиц, обладающих возможностью и желанием работать, но не имеющих работы. Система трудоустройства, при которой продолжительность рабочего времени значительно ниже нормативной, установленной для данного вида деятельности или профессии в данной организации или в отрасли.

**Нетрудовые доходы** - в советской экономике - доходы, полученные не от трудовой деятельности, в частности за счет спекуляции или другой деятельности, признаваемой незаконной.

**Немедленное увольнение** - ситуация, когда работодатель мгновенно разрывает контракт с работником из-за серьезного нарушения дисциплины.

**Несправедливое увольнение** - ситуация, когда работодатель разрывает контракт с работником без достаточных на то причин или действует не в соответствии с официально установленным порядком.

**Неоднородность времени** – термин для обозначения свойства времени быть благоприятным или неблагоприятным для совершения тех или иных действий. В термине заложена та же условность, что и в термине «управление временем»: неоднородно не время, а обстоятельства, задающие благоприятные или неблагоприятные условия для совершения различных действий.

**Нечеткий подход к планированию и вообще организации деятельности.** Является прямым следствием нечеткой логики (fuzzy logic), дающей математические инструменты работы с нечеткостью («хотим продавать побольше арбузов» вместо «повысить продажи на 10% к 15 июня»). В личном тайм-менеджменте нечеткий подход позволяет, например, отказаться от привязки задач к жестким срокам («25 сентября, 15:00») и заменить их на более адекватные жизненным реалиям нечеткие привязки («примерно в конце сентября»). Технологическим воплощением нечеткого подхода к планированию являются понятия «Масштаб» и «Уровень» задачи, заменяющие «четкие» «Затраты времени / Длительность» и «Срок исполнения».

Важнейшее применение нечеткого подхода в разработке средств организации деятельности – представление о том, что не существует «правильных» способов организации деятельности; что для каждых двух диаметрально противоположных подходов («планирование / спонтанность», «рациональность / эмоции», и т.п.) можно наметить некую шкалу (типа «регулятора громкости»), на которой противоположности находятся в крайних позициях, а между ними – бесконечное количество оттенков и вариантов, каждый из которых наиболее адекватен тем или иным ситуациям и проблемам. Этот подход позволяет «снять» противоречия между огромным количеством конкурирующих технологий управления и создать системы и методы, интегрирующие достоинства противоположных технологий.

**Неформальная организация** - спонтанно организовавшаяся группа людей, у которой есть хотя бы одна общая цель, "членство" в неформальной организации обычно связывается с разделением ее участниками общих, выработанных в процессе взаимодействия, ценностей. В связи с последним, поведение каждого участника такой организации в определенной степени обусловлено выработанными неформальной группой нормами. Неформальная организация служит удовлетворению различных потребностей ее членов - потребности в общении, защите и др.

**НЛП** - нейро-лингвистическое программирование - набор техник, применяемых для повышения эффективности общения, личностного совершенствования в различных областях, в частности, в сфере творчества и др. Родоначальниками НЛП считаются американские специалисты Дж. Гриндер и Р.Бэндлер. Наш центр придерживается мнения, что НЛП - это всего лишь раскрученный брэнд проведения семинаров в сфере самоменеджмента.

**Номинальная заработная плата** - зафиксированная в расчетной ведомости или в иных документах величина заработной платы в денежном выражении, характеризующая уровень оплаты труда вне связи с ценами на товары и услуги и денежными расходами работника.

**Норма соотношений** - число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности. С помощью нормы соотношений устанавливаются оптимальные пропорции между численностью основных категорий управленческого персонала внутри структурных подразделений организации.

**Норма численности** - число рабочих или других категорий работающих соответствующего профессионально-квалификационного состава для обслуживания крупных агрегатов, складов и других объектов или для выполнения определенного объема работ.

**Носители функций управления персоналом** - подразделения и должностные лица организации, выполняющие функции управления персоналом. Носителями функций управления персоналом являются:

руководство организации;

- заместители руководителя организации;

- линейные руководители производственных и функциональных подразделений;
- руководитель службы управления персоналом;
- подразделения по управлению персоналом;
- специалисты, занимающиеся проблемами управления персоналом.

**Норма выработки** - установленный объем работы, который работник или группа работников соответствующей квалификации должны выполнить в единицу рабочего времени. Норма выработки обратно пропорциональна норме времени.

**Обзор** («создание обзора», «классический ежедневник не дает достаточного обзора») – представление информации (задач, сроков, справочных данных, и т.п.), позволяющее легко видеть всю совокупность значимых элементов и их взаимосвязи; дающее таким образом возможность эффективно принимать решения при просмотре этой информации. В классических источниках (напр. пособиях ТМІ) часто употребляется в сочетании «обзор и контроль [совокупности задач]», при этом имеется в виду не столько «обозримость» задач, как в нашем определении, сколько их структурированность, упорядоченность, возможность найти нужную.

**Область ближайшего внимания** – область рабочего пространства или органаizersа, близкая к фокусу внимания, содержащая дела, «кайрос» для исполнения которых может наступить в ближайшей перспективе.

**Область далекого внимания** – часть органаizersа или рабочего пространства, находящаяся за пределами фокуса внимания и области ближайшего внимания. Содержит задачи, концентрация внимания на которых в ближайшей перспективе не предполагается.

**Оборот персонала** - число принятых или выбывших работников за отчетный период.

**Объекты управления персоналом** - работники организации, на которых направлено воздействие функций управления персоналом. Объектами управления персоналом являются все сотрудники организации, включая носителей функций управления персоналом.

**Обратная связь** - важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления, наличие такой информации - залог своевременности управляющего воздействия. Суть маркетинга - обеспечение обратной связи.

**Обучение** - получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы.

**Ожидание (в теории менеджмента)** - способность предвосхищения человеком будущих событий, играет важную роль в мотивации и самомотивации человека, в менеджменте популярна теория ожиданий Виктора Врума (см. Мескон М. и др. "Основы менеджмента", 1992).

**Окончательное увольнение** - расторжение организацией договора найма с работником без обещания принять его вновь.

**Оперативное управление** - управление текущими событиями; совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных заданий производства. Оперативное управление подразделяется на оперативное планирование, оперативный учет и оперативный контроль.

**Описание работы** - это письменный документ, в котором содержится информация о том, что реально делает работник, выполняющий данную работу, как он это делает и в каких условиях выполняется данная работа.

**Описание рабочего места** - документ, содержащий:

- наименование и классификационную группу рабочего места;
- количество работников на рабочем месте;
- характеристику и подчиненность органов управления рабочим местом;
- схему замещения должностей на рабочем месте;
- содержание работы на рабочем месте;
- технические характеристики рабочего места;
- требования к квалификации работника;
- требования к работнику физического и психического характера. В кадровой работе описание рабочего места используется при подборе, отборе и найме персонала, при проведении аттестации рабочих мест и работников.

**Оплата труда** - основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Оплата труда:

обеспечивает связь между результатами труда и его процессом; и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

**Опрос** - метод сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к определенной группе людей. Различают

- письменные опросы (анкетирование);
- устные опросы (интервьюирование);
- очные опросы;
- заочные опросы: почтовые, телефонные, и др.
- экспертные, массовые, выборочные, сплошные и другие опросы..

**Опрос работников** - способ получения социологической информации о различных аспектах удовлетворенности работников работой в организации. Опросы могут проводиться методом анкетирования или методом интервьюирования.

**Организационное развитие** - это программа, нацеленная на изменение отношения, ценностей и убеждений служащих так, чтобы они могли понять и осуществить требуемые изменения, которые проводятся обычно с помощью внешнего консультанта .

**Организационное окружение** - часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Обычно организационное окружение включает:

- рабочее место;
- производственный профиль организации;
- систему оплаты;
- систему социальных гарантий,
- трудовые отношения и т.д.

**Органайзер** – средство фиксации и структурирования целей и задач, привязки их к времени выполнения. Кроме классических бумажных и электронных органайзеров, возможны нетривиальные варианты, напр. разграфленный каким-либо содержательным образом лист ватмана на стене, на который прикрепляются стикеры с задачами.

**Организационная стратегия фирмы** – совокупность основных принципов и целей, касающихся развития и совершенствования системы управления фирмой. Таким образом, если другие стратегии (продуктовая, финансовая, маркетинговая...) регулируют отдельные аспекты деятельности фирмы, организационная стратегия регулирует вопросы организации этой деятельности, являясь таким образом «рефлексивной надстройкой» над системой управления фирмой.

**Организация / управление. Организация** – создание, структурирование некоторого «самодвижущегося», самостоятельно функционирующего объекта (фирмы, системы личной работы, саморазворачивающейся деятельности); управление – влияние на курс его движения, имеющее целью привести объект в нужную точку или по нужной траектории. (Различение по П.Г.Щедровицкому).

**Организация кадровых нововведений** - совокупность структурных подразделений, групп и лиц, постоянно или временно входящих в систему кадрового управления, а также способов и норм их взаимодействия при разработке и реализации кадровых нововведений.

**Организация труда** - приведение трудовой деятельности людей в систему, обеспечивающую достижение максимально возможного полезного эффекта с учетом конкретных условий этой деятельности.

**Организация работ** - определение рабочих мест и установление функциональных и технологических связей между рабочими местами.

**Организация рабочего места** - комплекс мероприятий, обеспечивающих:

- создание на рабочем месте необходимых условий для высокопроизводительного труда и выпуска продукции высокого качества;
- наиболее полное использование оборудования;
- соблюдение правил техники безопасности;
- повышение содержательности и привлекательности труда;
- сохранение здоровья работников.

**Организационно-распорядительные технологии** - способы формирования мотивов поведения людей:

- осознанной необходимости общественной и трудовой дисциплины;
- чувства долга и ответственности;
- причастности к принятию решений на производстве и т.д.

Организационно-распорядительные технологии опираются на нормативно-правовые документы, и их базой служат организационные воздействия.

**Органы управления** - организации и их подразделения, обладающие правом принимать управленческие решения в пределах их компетенции и следить за исполнением принятых решений.

**Ориентация служащих** - предоставление новым сотрудникам общих сведений о работе, необходимых для эффективного выполнения своих обязанностей.

**Основная оплата труда** - оплата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ: оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты в связи с отклонением от нормальных условий работы и т.п.

**Отдел человеческих ресурсов** - функциональное подразделение организации, занимающееся вопросами управления персоналом. Др. названия - отдел персонала, отдел кадров, отдел трудовых ресурсов.

**Отделение планирования работы от исполнения** – один из постулатов «отцов» научной организации труда (напр. Ф. Тейлора), подвергнутый критике П. Друкером, давшим примеры роста эффективности в результате делегирования сотрудникам или коллективам сотрудников права самостоятельно организовывать процесс своей работы. Принцип является крайне важным для рассмотрения темы роли и места тайм-менеджмента (т.е. технологии самостоятельной организации сотрудником своей работы) в менеджменте фирмы.

**Отбор персонала** - процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять эту должность. (В соответствии с нашей концепцией *управления персоналом*, лучше всего это делать в путем переподготовки уже работающих сотрудников.) "Новомодный" подход к отбору персонала - подбор должности под качества кандидата, а не наоборот. Однако общепринятый на сегодня подход - проведения отбора кандидатов на должность путем оценки по критериям, важным для вакантной должности. На Западе такую работу проводят специальные "Центры оценки", в качестве одного из проверенных инструментов отбора применяют тестирование.

**Отечественная / западная школы организации времени.** К основным отличительным признакам отечественной (в широком смысле «бывшего СССР») школы организации времени можно отнести: 1. Большой акцент на хронометраж времени по сравнению с планированием, в частности такое «know-how» как выработка «эффективного мышления» с помощью хронометража; 2. Широчайшее применение к задачам личного тайм-менеджмента подходов и методов других дисциплин, не свойственное западным специалистам по тайм-менеджменту, как правило чрезвычайно узко специализирующимся на этой тематике и не способным привлекать к ее развитию другие дисциплины; 3. Взгляд на управление личным временем в широком общественном и государственном контексте, как на инструмент преобразования людей, бизнеса и общества, а не просто технику управления задачами. «Отказаться от контроля, чтобы добиться контроля». Принцип, сформулированный Питерсом и Уотерменом, состоящий в отказе от контроля за процессом с целью получения контроля за результатом (уверенности в его появлении за счет того, что вы не стесняли свободу и инициативу сотрудников, осуществляющих процесс).

Открытая кадровая политика - кадровая политика, характеризующаяся готовностью принять на работу любого работника, если он обладает соответствующей квалификацией.

Отношение - сложившаяся на основе имеющихся знаний устойчивая благоприятная или неблагоприятная оценка индивидом некоторого объекта или идеи. Отношения позволяют индивиду сравнительно стабильно вести себя по отношению к схожим друг с другом объектам.

**Отношение к труду** - социальная, эмоционально-волевая установка личности, представляющая собой сложившуюся готовность человека действовать определенным образом в процессе трудовой деятельности, по отношению к предметам, средствам и результатам труда на своем рабочем месте.

**Отношение объема продаж к численности персонала** - соотношение, характеризующее величину объема продаж (в денежном выражении), приходящуюся на каждого работника; рассчитывается путем деления общего объема продаж на численность наемного персонала.

**Оценка труда** - определение относительно ценности труда, формальное и систематическое сравнение различных видов труда для определения ценности одного вида труда по сравнению с другим.

**Оценка работы** - определение относительной сложности различных видов работ. Оценка работы выполняется специалистами по управлению персоналом совместно с руководителями подразделений организации. Полученные оценки работ служат основой для дифференциации тарифных ставок рабочих и окладов служащих.

**Оценка проектов кадровых нововведений** - установление значимости или результативности кадровых нововведений. Различают два подхода к оценке проектов кадровых нововведений:

- человеческие ресурсы рассматриваются как текущие затраты на производство продукции;
- человеческие ресурсы рассматриваются как активы организации.

**Оценка сложности работ** - технология разделения работы на уровни по степени квалификации, условиям труда, ответственности. На основании такого разделения устанавливаются оклады.

**Оценка личностных качеств персонала** - составная часть оценки результативности труда. На этом этапе учитываются:

- общие свойства личности; и
- специфические свойства личности, определяемые характером конкретной профессиональной деятельности.

**Пассивная кадровая политика** - отсутствие у руководства организации четко выраженной программы действий в отношении персонала.

**Пассивная текучесть кадров** - движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью предприятием-работодателем конкретным работником.

**Первичная занятость** - основная занятость, имеющая место наряду с производной, дополнительной, вторичной занятостью.

**Первичные потребности** - потребности, которые по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными. Первичными потребностями являются: потребность в пище, потребность в сне и др. потребность в безопасности.

**Первичный отбор** - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия определенной должности. Осуществляется отделом человеческих ресурсов и служит основой отбора персонала на индивидуальной основе. Др. названия - преселекция, скрининг.

**Перемещение персонала** - изменение места сотрудников в организационной структуре управления. Перемещение персонала:

- является способом повышения эффективности использования персонала;
- позволяет покрыть потребность в персонале, не прибегая к внешним источникам;
- осуществить структурирование рабочего процесса.

**Перестройка работы** - процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

**Персонал управления** - персонал организации, осуществляющий непосредственное руководство управляемым объектом, выработку необходимых решений и подготовку информации.

**Персональная миссия, декларация о личной миссии (personal mission statement)** – инструмент личного стратегического позиционирования и планирования, аналогичный миссии фирмы. Краткая декларация субъекта, формулирующая и выражающая его уникальное место в мире, основную задачу в жизни.

**Персональное «корпоративное управление»** – расстановка приоритетов с помощью определения основных «держателей акций» «персонального ЗАО» и моделирования их «голосования» при принятии какого-либо решения.

**Персональное оперативное управление** – совокупность технологий, обеспечивающих реализацию решений в личной работе. Включает методики самомотивации, управления рабочей нагрузкой, и т.п.

**Персональное стратегическое планирование** – совокупность технологий построения моделей личной деятельности и ее взаимосвязей с окружающей средой, обеспечивающих обозримую и управляемую деятельность. Включает методики обзора, принятия решений, расстановки приоритетов, формулирования ценностей, целеполагания, бюджетирования и планирования времени, и т.п.

**Персональное «тотальное управление качеством».** Подход к налаживанию «регулярного менеджмента» в личной работе, как и TQM в управлении фирмой акцентирующий внимание на качестве продукта, и стремящийся обеспечить это качество комплексом мер, включающих формализацию и стандартизацию деятельности, ее непрерывное совершенствование, и т.п. «Клиентами», «потребителями» продуктов личной работы, обеспечение качества для которых ставится во главу угла, в данном случае выступают все, с кем субъект взаимодействует и кого касается его умение грамотно организовывать свою работу и «состыковывать» ее с деятельностью других людей.

**Персональный информационный менеджер (PIM)** – программа для структурирования информации в личной работе, как правило позволяющая создавать удобный обзор единиц информации,

контекстный поиск по ключевым словам, и т.п. Информационный менеджер может быть самостоятельной программой (напр. TheBrain) либо совмещенной с органайзером (напр. MS Outlook).

**Персональный реинжиниринг** – критическое рассмотрение деятельности и поиск более эффективных способов ее осуществления, аналогичный реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) в «большом» менеджменте.

**Персональный менеджмент** - область знаний, изучающая организацию личного труда работника с точки зрения используемых методов, принципов и приемов работы. Персональный менеджмент позволяет наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей.

**Персональный управленческий учет** – совокупность технологии получения и анализа информации о личной работе и личной эффективности, необходимой для принятия решений. Включает хронометраж времени, количественную фиксацию результатов деятельности, построение различных коэффициентов, и т.п.

**Пинарик (календарик-пинарик; от слова «пинать»)** – календарь года, в котором ежедневно вычеркивается проходящий день. Является способом «материализации» времени, привлечения внимания к его ограниченности. Автор метода и термина – участник ТМ-сообщества Дмитрий Литвак.

**Подсистема** – составная часть системы более высокого уровня.

**Портрет идеального сотрудника** - описание характеристик (качеств, навыков, компетенций), которыми должен обладать "идеальный сотрудник", т.е. необходимых для успешной работы в определенной должности. Др. название - карта компетенций, "профиль идеального сотрудника".

**Потенциальная текучесть кадров** - готовность работников к смене места работы.

**Полномочия** - это право принимать решения, направлять работу других и отдавать приказы. В менеджменте мы обычно различаем линейные и кадровые" полномочия.

**Планирование** - процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения, см. также *функция планирования*.

Планирование / Привязка задач к времени. Планирование предполагает создание модели будущих действий (как правило в форме их последовательности с привязкой к более или менее точному времени исполнения) и максимальное следование этой модели. Привязка задач к времени – более широкое понятие, включающее в себя способы реагирования на неожиданно возникающие обстоятельства, в частности – технологии выбора в ходе деятельности оптимального времени выполнения для задач, по своей специфике ни к какому точному времени (заранее) не привязанных.

**«Планирование через приоритеты»** – технология планирования, заключающаяся в составлении списка дел на период и упорядочении их по приоритетности, с целью последующего выполнения в порядке убывания приоритетов.

**Планировка рабочего места** - рациональное размещение на определенном участке производственной площади всех элементов его оснащения и создание безопасных и удобных условий труда.

**Планирование численности персонала** - определение потребной численности работающих по основным категориям, специальностям, профессиям, квалификациям и источникам ее пополнения.

**План работ** - намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объемов, методов, последовательности и сроков выполнения.

«Плановое время» / «время становления». Время, являющееся базовым для, соответственно, механистического и органического подходов к планированию. Э.Шейн, автор различения этих типов времени, приводит пример «...биолог будет исходить из того, что ребенок должен вынашиваться в течение девяти месяцев, менеджер же будет настаивать на сокращении этого срока до шести месяцев, обусловленном экономическими интересами компании». В примере биолог мыслит в терминах «времени становления», менеджер – «планового времени».

**Планирование человеческих ресурсов** - процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько, какие сотрудники потребуются организации. План человеческих ресурсов служит основой набора персонала.

**Планирование и развитие карьеры** - предоставление возможностей и содействие, которые позволяют работникам ставить реальные цели и достигать их в области карьеры.

**Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала** - мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и спецподготовке. Такое планирование:

- создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника;

- ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям деятельности на том же самом рабочем месте.

**Поглотители времени** – обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды, и т.п.), приводящие к неэффективной трате времени. Важно понимать, что как определение эффективности использования времени, так и отнесение каких-либо обстоятельств к поглотителям, является субъективным и зависящим от системы ценностей конкретного лица, анализирующего свою деятельность.

**Подбор персонала** - установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации.

**Подсистема мотивации поведения персонала** - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая:

- за управление мотивацией трудового поведения;
- за нормирование и тарификацию трудового процесса;
- за разработку систем оплаты труда;
- за разработку форм участия персонала в прибылях и капитале;
- за разработку форм морального поощрения персонала;
- за организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

**Подходы «сверху вниз» и «снизу вверх»** в корпоративном тайм-менеджменте (вариант: «системная» и «человеческая» «сюжетные линии» в методах корпоративного тайм-менеджмента). Подход «сверху вниз» – оптимизация систем управления с целью более эффективного использования времени сотрудников. Подход «снизу вверх» – вдохновение сотрудников на управление личным временем, «цепляющее» за личный интерес (ограниченность времени жизни) и постепенно приводящее к предпринятию сотрудниками самостоятельных усилий по оптимизации корпоративных схем деятельности и управления.

**Подходящая работа** - по законодательству РФ - постоянная или временная работа, соответствующая:

- профессиональной пригодности работника с учетом уровня его профессиональной подготовки;
- условиям последнего места работы;
- состоянию здоровья;
- транспортной доступности рабочего места.

**Пожизненный наем** - в Японии - форма гарантированной занятости, применяемая в крупных компаниях и государственных учреждениях. При пожизненном найме:

- организация нанимает работников один раз в год, когда молодежь оканчивает учебные заведения;
- продвижение по службе производится из числа собственных работников организации; работник не может быть уволен, если он не совершил тяжкого уголовного преступления;
- работник работает в компании до официального выхода на пенсию.

Считается, что стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, улучшает отношения рядовых сотрудников с руководством и помогает получать информацию от опытных рабочих.

**Полезность хаоса / полезность порядка.** Условные показатели суммарных выгод и потерь, которые несет, соответственно, сохранение хаоса либо создание порядка в рассматриваемом пространстве.

**Политика в области заработной платы и цен** - государственная политика воздействия на поведение профсоюзов и администраций предприятий с целью побудить их принимать в области заработной платы и цен решения, более совместимые с задачами обеспечения полной занятости и стабильного уровня цен.

**Политика оплаты труда** - распределение фонда заработной платы среди различных категорий работников в соответствии с текущими и стратегическими целями предприятиями.

**Полная занятость** - состояние занятости, при котором спрос на рабочие руки равен предложению. Полная занятость - по определению МОТ - уровень занятости, при котором все лица, вышедшие на рынок труда, способные трудиться и активно ищущие работу, могут получить ее. Полная занятость - в СССР - поголовное вовлечение населения в общественное производство.

**Помощь при увольнении** - организационная, юридическая и психологическая поддержка сотрудников со стороны администрации при увольнении. Помощь может осуществляться в различных формах в зависимости от вида увольнения.

При увольнении по инициативе работника или по истечении срока контракта используется метод заключительного интервью. При увольнении по инициативе администрации реализуется специальная программа работ.

При выходе сотрудников на пенсию используется метод скользящего пенсионирования

**Поступок** – выбор по жизненно важному вопросу между взаимоисключающими альтернативами (обстоятельства не допускают компромисса между ними). Поступок является основным способом реализации, предъявления ценностей (в отличие от декларирования, провозглашения).

**Потенциальная занятость** - показатель, характеризующий верхний предел занятости, который может быть достигнут при определенных условиях в том или ином районе.

**Потребитель** - тот, кто кормит акционеров, работников и менеджмент компании.

Потребность – 1. Состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для их нормального существования. Неудовлетворенная потребность вызывает в организме человека определенную психологическую напряженность, спадающую при полном удовлетворении потребности. Понимание потребности людей - половина успеха для любого бизнеса. 2. Внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов. Потребности различают:

- по сферам деятельности: потребности труда, познания, общения, отдыха;
- по объекту потребностей: материальные, духовные, этические, эстетические и др. потребности;
- по функциональной роли: доминирующие/второстепенные, центральные/периферические, устойчивые/ситуативные потребности;
- по субъекту потребностей - групповые, индивидуальные, коллективные, общественные.

**Потребление** - заключительная фаза процесса воспроизводства, состоящая в использовании продукта труда в процессе удовлетворения потребностей человека, производства и непроективной сферы общества.

**Потребность в уважении** - одна из высших потребностей человека в модели иерархии потребностей А.Маслоу. Если к персоналу относятся уважительно, люди в организации, скорее всего, будут трудиться с высокой самоотдачей.

**Правильность действий** – их соответствие правилам. Некорректно употребляемый термин «правильно» – любимый (и достаточно вредный) кумир менеджеров, происходящий из смешения «научной» («каковы вещи «на самом деле»?») и «инженерной» («как оптимально действовать с вещами для достижения нужных результатов?») реальностей, что приводит к представлению о существовании «правильных» и «неправильных» способов действия. Более корректным является применение термина «грамотные» действия; термин «правильные» уместен в тех и только в тех случаях, когда существуют правила (напр. можно «правильно» или «неправильно» заполнить форму заказа, но нельзя «правильно» или «неправильно» сформулировать миссию фирмы).

**Правильный менеджмент** - жаргон, речь идет о применении современной теории управления в практике менеджмента.

**Прагматизм** - отрицание необходимости познания объективных законов действительности и признание истинным лишь того, что дает практически полезные результаты.

**Предельные издержки на оплату рабочей силы** - прирост общих издержек на труд в случае, если фирма использует дополнительную единицу труда, причем количество других используемых ресурсов остается неизменным.

Предельные издержки на оплату рабочей силы равны изменению общих издержек на труд, деленному на изменение количества используемого труда.

**Предприниматель** - человек-творец (см. *творчество*), чья деятельность направлена на создание новых товаров или услуг, применение новых методов управления и т.п., предприниматель - это создатель новых потребностей у покупателей, удовлетворение которых приносит новое удовольствие или избавление от существующих мучений.

**Предпринимательские способности** - главный ресурс, ответственный за развитие бизнеса. Современная экономика исходит из посылки, что все ресурсы (фирмы, национальной экономики) - капитал, труд, земля, предпринимательские способности - ограничены, поэтому организациям при-

ходится совершать выбор - куда эти ресурсы направить. В современном информационном обществе последний тезис ставится под сомнение.

Предъявление ценностей – проявление в деятельности реальных, а не декларируемых, ценностей, происходящее при совершении поступков, т.е. необратимых жизненно важных выборов.

**Привычка побеждать** – навык, являющийся результатом выработки «чувства уверенного победителя», не описанный в классических руководствах по тайм-менеджменту, являющийся одним из технологических проявлений перехода в тайм-менеджменте от технологий организации к технологиям борьбы. Автор термина – участник ТМ-сообщества Андрей Томилин.

**Привлечение персонала** - мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

**Приоритизация (совокупности задач)** – упорядочение задач (дел, проектов...) по приоритетности. Взаимодополнительна к гармонизации.

**Привлечение персонала** - мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и

**Привязка** – договоренность или событие (как правило жестко «привязанное» к определенному времени), создающее пространственные и временные ограничения при планировании. Пример использования и отличия от плана: «Мои привязки в конце мая – ТМ-клуб 27.05 в Москве и корпоративный семинар 29.05 в Омске. Исходя из них мы можем строить планы проведения семинара в Архангельске».

**Приказ** – инструмент самоуправления, задающий ограничение на процесс деятельности, как правило не связанное с конкретными проектами или целями. Напр. «перестать курить».

**Приказ об увольнении** - в РФ - приказ, в соответствии с которым отдел кадров оформляет соответствующие записи в трудовой книжке работника и его личной карточке, бухгалтерия производит полный расчет с работником.

**Принцип «Первое – вперед»** (Put first things first). Простой и удобный способ повысить совокупную полезность деятельности: выполнение наиболее приоритетных задач в первую очередь. Может действовать как на стратегическом, так и на оперативном уровнях деятельности (например, порядок выполнения проектов в течение года; порядок обсуждения вопросов на совещании). Принцип сформулирован Ст.Кови в работе «Семь привычек высокоэффективных людей».

Принятие решений - процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.

**Приоритет** (устанавливать приоритеты) – 1. степень важности одних действий в сравнении с другими. Правильное установление приоритетов - одно из главных умений любого менеджера. В статье к данному термину предлагается модель, облегчающая установление приоритетов. В этой модели выбор программы действий осуществляется с применением двух критериев. 2. Критерии, влияющие на определение сравнительной важности задач, и, соответственно, на выбор при наличии между ними «конфликта интересов», обусловленного ограниченностью ресурсов.

Принуждение – один из наиболее распространенных методов "мотивации" подчиненных, основанный на их страхе перед возможным наказанием за неповиновение руководителю.

**Проведение изменений** - преодоление сопротивления отдельных лиц и групп в процессе проведения каких-либо нововведений на предприятии.

**Прожективный («платонический») / непрожективный подходы к организации деятельности.** В прожективном подходе делается акцент на исполнение некоторого разработанного до осуществления деятельности проекта, на «подгонку» деятельности под этот проект; в непрожективном – на отслеживании естественных закономерностей развития деятельности, присоединении к тенденциям ее развития, гибком реагировании на представляющиеся возможности. Прожективный подход наиболее уместен в задачах ситуациях и в ситуациях организации более или менее косных, неподвижных объектов; непрожективный – в проблемных ситуациях и в ситуациях борьбы, неопределенности, высокой непредсказуемости среды.

**Проект** – совокупность действий, ограниченная во времени и имеющая целью создание некоторого уникального продукта. В личной работе проекту можно противопоставить регулярно повторяющуюся задачу, результат решения которой не уникален.

**Проектная / функциональная система целей.** «Функциональная» система целей (по аналогии с функциональной системой управления фирмой) – принятый в классическом тайм-менеджменте способ структурирования деятельности, при котором она разбивается на ключевые области; в них ставятся цели; цели разбиваются на задачи и мероприятия. «Проектная» система целей предполагает разделение модели деятельности на абстрактный (ключевые области, надцели, «дерзкие цели») и

конкретный (задачи, проекты) уровни, не находящиеся в жесткой взаимосвязи (проекты вносят вклад в достижение надцелей, движение в задаваемом ими направлении, но не являются элементами декомпозиции надцелей).

**Проектная / функциональная аналитика.** В классических технологиях хронометража как правило осуществляется анализ показателей за период, напр. за месяц – такую аналитику уместно назвать функциональной. Проектная (либо «по-проектная») аналитика является одной из технических реализаций проектного подхода к личной работе, и заменяет показатели «за период» показателями «по проекту». Например, не доля таких-то расходов времени в бюджете времени за месяц, а доля в расходах времени на проект; результаты не за период, а достигнутые в проекте; и т.п.

**Производительность (в классическом употреблении: «производительность труда»)** – «результат делить на время», показатель результативности процесса в единицу времени.

**«Производство» / «Удовлетворение потребителя» / «Реализация ценностей»** – последовательно сменяющие друг друга принципы организации деятельности бизнеса, находящиеся в отношении «предыдущее является одной из подзадач, частных случаев последующего». Последний подход предложен автором и переносит в деятельности фирмы акцент с удовлетворения потребностей клиента на реализацию ценностей собственника бизнеса. «Технологическим воплощением» первого подхода является классическая научная организация труда, второго подхода – тотальное управление качеством, третьего подхода – (тотальное) управление временем.

**Процессуальные теории мотивации** - теории мотивации, исходящие из поведения людей с учетом их восприятия и познания.

Процессуальные теории исходят из того, что индивиды оценивают различные виды поведения через полученные результаты, которые можно измерить.

К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера и др.

**Профессиональная карьера** - последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации.

**Профессиональная инфраструктура управления персоналом** - внешние по отношению к некоторой организации специализированные организации или государственные органы, занимающиеся вопросами управления персоналом и оказывающие по этим вопросам помощь или услуги организациям.

**Профессиональная пригодность** - совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде.

Профессиональная пригодность формируется в процессе труда при наличии положительной профессиональной мотивации

**Процессный подход** - управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

**Психология труда** - отрасль психологии, изучающая психологические аспекты трудовой деятельности:

- проблемы научной организации труда;
- вопросы профессионального отбора и профессиональной ориентации;
- методы борьбы с профессиональным утомлением, несчастными случаями и т.д.

В рамках психологии труда развивается психология профессий: авиационная психология, психология конвейерного труда и др.

**Психологическое состояние личности** - эмоциональное состояние индивида.

Развитие кадровой работы - направленное изменение в кадровой работе в соответствии с новыми целями, функциями, субъектом и методами управления. Развитие кадровой работы носит циклический характер, вызванный циклическим характером развития экономики в целом.

**Развитие менеджмента** - это любая попытка улучшения существующего или будущего управления, путем предоставления знаний, изменения взаимоотношений или укрепления навыков.

**Развитие персонала** - совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;

- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

**Разделение труда** - всеобщий закон (проявляет свое действие не только в производстве, но и в живой природе), согласно которому применение разделения труда позволяет повысить эффективность производства (товаров, услуг, энергии и др.).

**Работа** - осуществление трудовой деятельности; совокупность задач и функций:

- которые способен выполнять один человек; или
- которые могут быть поручены одному человеку.

**Работник** - лицо, работающее по трудовому договору и подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации. В РФ общие права и обязанности работников установлены трудовым законодательством.

**Работоспособность** - состояние физиологических и психических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени.

**Рабочее время** - в широком смысле - время, служащее мерой оценки затрат труда.

**Рабочее время** - время участия в трудовой деятельности, измеряемое продолжительностью рабочего дня, недели, месяца или года. Продолжительность ежедневной работы определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком сменности, утвержденным работодателем по согласованию с представительными органами работников.

**Рабочее задание** - документ, которым устанавливается производственное задание непосредственным исполнителям.

**Рабочее задание** выдается до начала работы и содержит:

- перечень работ;
- место и нормы расходования времени на выполнение работ;
- расценки, формы и общую сумму оплаты.

**Рабочий «запой»** – неосознанно или сознательно организованное многочасовое (или многодневное) «погружение» в задачу. Оптимально при решении задач, связанных с созданием сложных систем, поскольку расходы на истощение организма окупаются экономией времени на «раскачке», которая при работе со сложными системами и проблемами занимает значительное время (сложная проблема требует высокой степени «втянутости» в процесс решения, втянутости как рациональной, с точки зрения «пропитанности» мозга информацией, так и психологической, с точки зрения мотивации на преодоление возникающих по пути объективных и субъективных препятствий).

**Рабочее место** - пространственная зона трудовой деятельности:

- - оснащенная необходимыми основными и вспомогательными средствами;
- определенная на основании трудовых и других норм;
- закрепленная за одним или группой работников для выполнения определенных производственных или управленческих работ.

Рабочие места различаются:

- по категориям работников и профессиям;
- по числу исполнителей: индивидуальные и коллективные рабочие места;
- по виду производства: основные и вспомогательные;
- по типу производства: массовые, серийные и единичные;
- по степени специализации: универсальные, специализированные и специальные;
- по уровню механизации: механизированные, автоматизированные, для ручной работы;
- по количеству оборудования: одностаночные, многостаночные.

**Рабочее место руководителя** - место приложения труда руководителя, оснащенное соответствующим оборудованием и другими принадлежностями, необходимыми для эффективного выполнения возложенных на него обязанностей.

Рабочее место руководителя оборудуется в отдельном кабинете и, как правило, состоит из трех функциональных зон: рабочей зоны, зоны совещаний и зоны отдыха

**«Разгребание завалов»** – выполнение накопившихся незаконченных дел (как правило незначительных). Регулярное проведение этой процедуры является своеобразным перенесением метода ограниченного хаоса с управления информацией на управление деятельностью («местом хаоса» в данном случае являются периоды, в которые завалы накапливаются, «местом порядка» – периоды их

разгребания). Помимо экономии времени и усилий на поддержании порядка (в качестве которого в данном случае выступает отсутствие «завалов»), метод позволяет облегчить выполнение неприятных или неинтересных дел, за счет их уничтожения не поодиночке на протяжении всей деятельности, а большими группами – в четко определенные моменты «разгребания завалов».

**Разделение труда** - обособление различных видов трудовой деятельности в процессе общественного труда. Различают:

- общее разделение труда по отраслям общественного производства;
- частное разделение труда внутри отраслей;
- единичное разделение труда внутри организаций по технологическим, квалификационным и функциональным признакам.

**Разделение работ** - модель гибкого рабочего времени, при которой двое или более сотрудников по взаимной добровольной договоренности:

делят между собой рабочее место, занятое в итоге полное рабочее время; и

под общую ответственность осуществляют разделение рабочего времени, рабочих обязанностей, оплаты и социальных услуг.

**Ранжирование видов работ** - метод соизмерения оценки различных работ по степени сложности или по другим критериям. Метод предусматривает составление рядов, в которых различные работы рассматриваются по мере возрастания или убывания их сложности без количественной оценки.

**Распределение работы** - план справедливого распределения работы среди всех работников в том случае, когда производство падает.

**Расчет** - увольнение с полной выплатой заработанного.

**Расчет численности персонала по трудоемкости работ** - метод определения численности персонала (производственных рабочих) на основе расчета времени, необходимого для выполнения работы.

**Расчет численности управленческого персонала** - расчет численности управленческого персонала по формуле Розенкранпа.

**Расходы на содержание рабочей силы** - в статистике заработной платы - издержки работодателя, связанные с использованием рабочей силы.

**Расходы на текучесть кадров** - потери, вызванные:

- простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест;
- снижением качества производимой продукции;
- ухудшением обслуживания оборудования;
- снижением выработки работников перед их уходом из организации.

**Расходы на персонал** - общий размер кадровых расходов организации, включающий:

- повременную и сдельную заработную плату;
- все виды премиальных выплат;
- стоимость социальных льгот;
- издержки на спецодежду, оборудование бытовых помещений и т.п.;
- взносы организации в фонды государственного социального страхования;
- издержки организации на уплату налогов на заработную плату и занятость.

**Рациональная занятость** - в широком смысле - занятость, обоснованная с точки зрения процессов формирования, распределения и использования трудовых ресурсов с учетом их половозрастной структуры, режимов воспроизводства трудоспособного населения и его размещения по территории страны.

Рациональная занятость - в узком смысле - доля продуктивно занятых в общей численности экономически активного населения.

**Реактивная кадровая политика** - кадровая политика, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

**Резидуа** - по В.Парето - скрытые чувства или эмоции, нормы и ценности, лежащие в основе мотивации нелогичного или нерационального поведения индивида или группы.

**Реальная заработная плата** – 1. Учитывающая покупательную способность денег. 2. Заработная плата, исчисленная в виде количества благ, потребительских товаров и услуг, которые можно на нее приобрести. Реальная заработная плата определяется размером номинальной заработной платы

и уровнем цен на потребительские товары и услуги, а также налогов, выплачиваемых из заработной платы.

**Режим деятельности** – определенный ее тип, характер, объединяющий некоторую систему норм, стереотипов, типовых действий, и т.п. Например, «Иванов сейчас работает в режиме аврала», «фирма в связи с требованиями кредиторов живет в режиме военного времени», «после двух месяцев пребывания в режиме проектного «напряга» крайне необходимы две-три недели послепроектного «отходняка» для восстановления сил».

Концепция режимов позволяет от представления о стабильной и постоянной корпоративной культуре («плановой», «предпринимательской», «демократической», «авторитарной», и т.п.) перейти к управлению «переключениями» «текущей корпоративной культуры», в зависимости от актуальных на соответствующий момент задач.

**Дедлайн** – внутрикорпоративный «критический срок», задающий резерв по времени между «приемкой» продукта внутри компании и моментом его передачи заказчику (дедлайном). (Термин введен в широкое употребление Николаем Павленко, управляющим партнером компании Георг Консалтинг, в докладе на секции «Корпоративный тайм-менеджмент» Первой межрегиональной конференции «Тайм-менеджмент: от личной эффективности к развитию бизнеса», проведенной ТМ-сообществом 18-19 апреля 2003 г. в Москве).

**Редукция труда** - приведение видов труда разной сложности к единой мере посредством введения коэффициентов сложности, тяжести труда.

**Резервы (в планировании)**. Запасы по срокам и ресурсам, закладываемые при планировании. Чем выше непредсказуемость ситуации и ниже вероятность осуществления первоначального плана, тем выше должны быть резервы, закладываемые в план. Популярный пример резервов по ресурсу «время»: «планировать не более 60% рабочего дня»; резервов по сроку и бюджету: «умножай плановый бюджет проекта на два, плановые сроки – на три, получишь реальные цифры как все произойдет» (народная мудрость проджект-менеджеров).

**Резервы (эффективности)**. Потенциальный прирост эффективности, который можно получить при совершенствовании процесса. Автор предлагает принять за аксиому утверждение, что резервы эффективности существуют всегда («Everything has room for improvement», все может быть усовершенствовано). Задача субъекта, совершенствующего систему, состоит в том, чтобы выбрать направления приложения усилий (процессы, элементы системы), которые дадут наибольший прирост эффективности.

**Результативность** / Способность производить результаты (Productivity / Productivity Capability). Одно из важнейших различий в тайм-менеджменте, позволяющее создать в деятельности баланс между получением результатов («золотые яйца», которые несет курица) и созданием будущей способности их производить («кормежка курицы»). Термины и аналогия принадлежат Ст.Кови. Это различие можно сопоставить с различием «Функционирование / Развитие», позволяющим от оперативных терминов перейти к более философским.

**Результат труда** - итог целенаправленной трудовой деятельности отдельного работника.

**Ресурсно-календарное планирование** – технология планирования и бюджетирования расходов времени, заключающаяся в «раскройке» бюджета времени, представленного в виде поля (дни по горизонтали, часы по вертикали), с учетом календарных привязок (deadlines) и приоритетности задач (на более приоритетные ресурс времени «выкраивается» в первую очередь). При этом ресурсно-календарный график задает не время выполнения задач в течение дня, но количество времени, которое необходимо на них выделить, являясь таким образом скорее инструментом бюджетирования времени, чем планирования. График является примером перенесения в личную работу инструментов управления проектами (календарного и ресурсного графиков, объединенных в один график), упрощенных с учетом отличий организации личной работы от корпоративной деятельности.

**Ресурсы** – измеримые, организуемые, управляемые материальные и нематериальные «станции», необходимые для достижения целей. К наиболее универсальным ресурсам, могущим выступать в качестве «универсального эквивалента», мерила при обмене, можно отнести время, деньги, информацию, энергию.

**Ресурсная концепция стратегического управления** - основана на системе взглядов на управление, согласно которой разработка долговременной программы действий фирмы на рынке начинается не с изучения рынка, а с анализа внутреннего потенциала фирмы (оценки ресурсов и компетенций фирмы), с учетом которого уже затем подбираются наиболее оптимальные рыночные возможности для фирмы.

**Рефлексия («отражение»)** – взгляд на себя и свою деятельность «со стороны», анализ своей деятельности и поиск способов ее совершенствования. Центральный процесс для системы личного тайм-менеджмента; большинство ТМ-техник являются конкретизацией, практической реализацией философского понятия рефлексии.

**Решение** – выбор между несколькими различными вариантами действия. Принятие решения – поиск оптимального варианта из имеющихся альтернатив. Реализация решения – осуществление избранного варианта действия.

**Ротация кадров** - (горизонтальные) перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации.

**Самообладание** - способность индивида к сознательной волевой организации психических процессов и осуществлению деятельности в критических ситуациях.

**Самостоятельная занятость** - трудовая активность без формальных трудовых отношений с работодателем или в качестве работодателя.

**Самоменеджмент** - относительно недавно выделившийся самостоятельный раздел теории управления; управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.

**Самомотивация** - чувство долга, ответственности, внутренняя установка на качественный, производительный труд; осознанное желание быстрее достичь результата.

**Сверхурочная работа** - работа, выполненная сверх установленной продолжительности рабочего времени. В трудовом законодательстве предусмотрен перечень исключительных случаев, когда сверхурочные работы разрешаются. Сверхурочные работы оплачиваются в повышенном размере. Отказ работника без уважительных причин от сверхурочной работы, введенной на законных основаниях и в установленном порядке, рассматривается как нарушение трудовой дисциплины.

**Свойства персонала** - группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает:

- способность воспринимать определенный уровень физических, психических и интеллектуальных нагрузок;
- способность концентрации внимания, памяти;
- другие личностные свойства.

**Семинар по менеджменту** - кратковременное учебное мероприятие, имеющее целью закрепление теоретических знаний или изучение нового. Формы проведения семинара - проверка знаний путем опроса слушателей, творческое обсуждение новой для слушателей управленческой ситуации, мастер-классы и др.

**Сезонная работа** - работа, выполняемая в определенные периоды, времена года в связи с природными и климатическими условиями.

**Сертификация персонала** - установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям отечественных и/или международных стандартов.

**Синтез** - творческий процесс созидания целого из составных элементов.

**Система** - единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. В то же время любая часть системы испытывает на себе влияние целого.

**"Сгорание"** - термин д-ра Г. Фройденберга, истощение физических и умственных ресурсов, вызванного чрезмерным стремлением достичь некоторой нереальной цели, связанной с работой.

**Собеседование по отбору** - обмен информацией между представителем организации и кандидатом на замещение с целью оценки квалификации и потенциала последнего для работы в вакантной должности. Др. название - интервью.

**Содержательные теории мотивации** - теории мотивации, базирующиеся на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Различают:

- теорию потребностей А.Маслоу;
- двухфакторную теорию Ф.Герцберга и др.

**Сокращение численности** – мероприятия, проводимые организацией для сокращения численности своих сотрудников, сокращение производства, как правило, вследствие изменения потребностей организации в персонале. Др. название - адаптация численности, реструктуризация.

**Совместная ответственность** - концепция взаимодействия между отделом человеческих ресурсов и линейными руководителями, в соответствии с которой они несут ответственность за эффективное использование ЧР организации, причем отдел человеческих ресурсов организации решает эту

задачу за счет создания системы управления персоналом, а линейные руководители путем использования этих систем в ежедневной практике управления своими сотрудниками.

**Совместительство** - выполнение работником помимо своей основной другой регулярно оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

**Совет по кадровой политике при Президенте РФ** - консультативный орган Президента РФ по вопросам разработки и обеспечения реализации кадровой политики в системе исполнительной власти РФ.

**Создание дополнительных рабочих мест** - мероприятия, проводимые работодателем для создания возможностей для дополнительного трудоустройства зарегистрированных в службе занятости безработных граждан, которые не могут быть трудоустроены обычным путем.

**Соответствие квалификации требованиям рабочего места** - система требований, которым должен отвечать работник на конкретном рабочем месте. Эта система требований зависит:

- от сложности выполнения работ;
- от сущности рабочего процесса;
- от физических и социальных условий труда и других условий.

Социально-трудова́я сфера - область действия:

- отношений, возникающих между участниками совместного трудового (производственного) процесса;
- отношений занятости; и
- отношений по поводу распределения и потребления произведенного национального дохода.

**Социальная мотивация** - внутреннее побуждение к активности и деятельности личности или социальной группы, вызываемое их потребностями и определяющее направленность этих активности и деятельности.

**Социальная работа** - совокупность различных видов деятельности работников социальных служб, ориентированная на помощь социально депривированным группам населения: безработным, престарелым, инвалидам, малоимущим, многодетным. Основными функциями социальной работы являются:

- социальная помощь;
- социальная коррекция;
- социальная реабилитация;
- социальная терапия.

**Социальная политика организации** - часть политики управления персоналом, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы.

**Сохранение рабочих мест** - создание работодателем условий для гарантированной занятости работников, находящихся под риском увольнения на тех производствах, на которых по объективным причинам произошло ухудшение финансово-экономического положения.

Служба занятости в целях расширения возможностей трудоустройства граждан, испытывающих наибольшие трудности в поиске работы, оказывает целевую финансовую помощь в интересах сохранения рабочих мест.

**Сила мотивации** - суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности. При оценке уровня силы мотивации различают мотивацию сохранения и мотивацию достижения.

**Сильные цели** – цели, не навязанные субъекту социумом, ярко выражающие его индивидуальность, прочно базирующиеся на его ценностях; в результате – хорошо мотивирующие на активные действия по их достижению.

**Система взглядов на менеджмент, парадигма управления** - концепция, разрабатываемая теоретиками менеджмента, которой руководствуются на практике высшие управляющие при построении системы управления предприятием.

**Система управления** - подсистема более крупного образования (образованного целого - системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них - корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям.

**Система работы с персоналом** - совокупность логически и организационно взаимосвязанных практических действий, процессов и операций, призванных обеспечить реализацию целей и принципов, выдвигаемых кадровой политикой.

**Система управления персоналом** - система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Система управления персоналом включает:

- подсистему общего и линейного руководства;
- подсистему планирования и маркетинга персонала;
- подсистему найма и учета персонала;
- подсистему трудовых отношений;
- подсистему условий труда;
- подсистему развития персонала;
- подсистему мотивации поведения персонала;
- подсистему социального развития;
- подсистему развития организационных структур управления;
- подсистему правового обеспечения;
- подсистему информационного обеспечения.

В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.

**Системный подход** - общеметодологический подход, *концепция*, согласно которой любая организация рассматривается как *система* взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.

**Ситуационный анализ** - процесс сопоставления потенциала субъекта (фирмы, личности и др.) с характеристиками внешней среды, в которой этот субъект функционирует. **Методология ситуационного анализа** - *ситуационный подход*, один из наиболее распространенных инструментов, применяемых для выполнения ситуационного анализа, - *SWOT-анализ*.

**Ситуационный подход** - Концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде.

**Ситуационный подход в теориях лидерства** - согласно этого подхода, эффективное лидерство предполагает необходимость учета ситуации - требуется разное поведение руководителя по отношению к своим подчиненным в зависимости от ситуации. Факторы ситуации - зрелость коллектива, количество времени для совершения действий по решению проблемы и др.)

**Система структурирования внимания** – система организации, структурирования задач, основанная на разделении рабочего пространства или органазера на три основных области внимания, и позволяющая вводить задачи в поле зрения (приближать к фокусу внимания) при приближении «кайросов», благоприятных контекстов для их выполнения.

**Скользящее планирование** – технология планирования, предполагающая после прохождения определенного этапа деятельности изменять планы на будущее, «отдаляя» их границу на длину пройденного этапа. Например, ежегодно составлять план на ближайшие 5 лет. При этом как правило детальность планов уменьшается пропорционально «удаленности» соответствующего периода от точки планирования.

**Скользящее проектирование** – технология проектирования, предполагающая «запараллеливание» процессов проектирования и создания продукта, т.е. изменение проекта (в т.ч. его уточнение, углубление проработки деталей) по мере произведения и осмысления очередных произведенных шагов по созданию продукта. Является альтернативой классическому подходу к проектированию, при котором предполагается сначала разработка полного подробного проекта, и затем его воплощение. Скользящее проектирование более адекватно проблемным ситуациям, и является по понятным причинам более ресурсоемкой технологией, чем обычное проектирование. Дополнительные затраты ресурсов при этом являются «платой за понимание», за уточнение картины мира, происходящее в ходе создания продукта. (Термин «скользящее проектирование» автор не встречал, но предполагает существование аналогов).

**Слоновая задача** – задача, которую невозможно выполнить сразу, и каждый маленький шаг в выполнении которой не дает заметного результата. Типичный пример - изучение иностранного языка. Типовой способ решения – «разрезать» слона на измеримые, доступные ежедневному поеданию «бифштексы». Термин Time Manager International.

**Служба управления персоналом** - совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом.

**Содержательные теории мотивации** - психологические модели, объясняющие человеческое поведение с точки зрения его потребностей. Одна из наиболее известных - иерархия потребностей Абрахама Маслоу.

**Спротивление кадровым нововведениям** - противодействие кадровой системы нововведениям в процессе их возникновения, разработки и реализации. Спротивление вызывает непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса реализации кадровых нововведений. В кадровой работе различают:

- индивидуальное сопротивление отдельных работников; и
- сопротивление, оказываемое группой работников.

**Социальная эффективность кадровых нововведений** - социальный результат внедрения кадровых нововведений:

- изменение количества рабочих мест в регионе;
- улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников;
- изменение условий труда работников;
- изменение структуры производственного персонала;
- изменение уровня здоровья работников и населения;
- экономия свободного времени населения.

**Социальное управление** - сознательное, целенаправленное воздействие на социальную систему в целом или ее отдельные элементы на основе использования присущих системе объективных закономерностей и тенденций. Социальное управление имеет своей целью упорядочение организации системы, достижение оптимального функционирования и развития, осуществление поставленной цели.

**Социология управления** - отрасль социологии, изучающая закономерности, формы и методы целенаправленного воздействия на социальные структуры и процессы, которые имеют место в организациях и обществе. В социологии управления сложились школы:

- научного менеджмента Ф.Тейлора;
- человеческих отношений Э.Мейо;
- социальных систем Ч.Барнарда;
- новая школа теории управления;
- управления в кризисных ситуациях Ч.Перроу и др.

**Социокультурные факторы** - для бизнеса это параметры внешней среды, описывающие, в первую очередь, отношение различных слоев общества на данный момент времени к товарам и услугам, производимым на рынке различными фирмами в сфере деятельности этого бизнеса.

**Способности** - индивидуальные качества личности, которые определяют скорость и глубину усвоения человеком знаний, умений и навыков, а также успешность их применения на практике для выполнения различных видов деятельности.

**Способности персонала** - группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает: уровень образования и объем полученных знаний; профессиональные навыки и опыт работы; навыки сотрудничества и взаимопомощи и т.п.

**Спецификация работы** - документ, составленный на основе анализа работы. Спецификация работы содержит требования к работе по конкретной должности или рабочему месту. **Спецификация работы** содержит разделы:

- пункты ответственности;
- рабочие взаимоотношения;
- условия труда;
- контроль за выполнением работы;
- требования, предъявляемые работой к образованию, квалификации и опыту работника.

**Специализация труда** - приобретение человеком специальных знаний и навыков в какой-либо области трудовой деятельности.

**Справедливое увольнение** - ситуация, когда работодатель имеет достаточную причину для прекращения контракта с работником, и все его действия обоснованы с точки зрения закона.

**Среда косвенного воздействия** - факторы, оказывающие косвенное (не прямое) воздействие на фирму. Принято в качестве элементов этой среды рассматривать политику, экономику, технологию, географию и т.п.

**Среда прямого воздействия** - факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой фирмы. Обычно сюда включают конкурентов, потребителей, поставщиков и др.

**Средства достижения цели** - существующие в природе и обществе предметы или действия, включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.

**Средняя заработная плата** - статистический показатель, характеризующий средний уровень оплаты труда всех работников или отдельных их категорий.

**Списочная численность персонала** – 1. численность постоянных, сезонных, временных и других работников, состоящих в списках организации. В списочную численность включаются фактически работающие и отсутствующие на работе по разным причинам, но не расторгнувшие с организацией трудовых отношений. 2. Средняя численность персонала, работавшего на предприятии в заданный период

**Стандарт** - образец для сравнения, необходимый элемент любой системы управления, обеспечивающий точку отсчета для принятия решений о необходимости корректирующих воздействий на управляемую систему.

**Стимул** - то, что воздействует на органы чувств человека и способный вызвать в нем какую-либо реакцию.

**Степень удовлетворенности работников** деятельностью подразделений управления персоналом - показатель, оцениваемый при обследовании работников на основании следующих критериев:

- степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
- мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;
- готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом;
- оценка качества информации выдаваемой службой высшему руководству.

**Стоимостное выражение заработной платы** - цена предметов потребления, услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей работника и членов его семьи.

**Стратегический альянс** - совместная работа нескольких фирм для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии. Простые формы - совместные акции, обмен информацией. Пример - фирмы, занимающиеся предоставлением услуг Интернет и продажей компьютеров.

**Стратегические факторы роста** - речь идет о накопленных умениях фирмы, важных для данного рынка и позволяющих ей побеждать своих конкурентов. Один из таких стратегических факторов - уровень управленческой подготовки ее менеджмента.

**Стратегическое видение** - современный инструмент менеджмента, применяемый для облегчения составления долгосрочной программы действий фирмы, желаемое представление о фирме, ее сфере деятельности и влияния на рынке в ближайшие 5 - 15 лет.

**Стратегическое планирование** - процесс разработки долгосрочной *стратегии*. И хотя вариантов алгоритма разработки стратегии столько же, сколько специалистов, решивших опубликовать свои творения по стратегическому управлению, в каждом из них всегда можно найти такие важные элементы, как *оценка потенциала фирмы* и *анализ внешней среды*. Особенно полезным в процессе стратегического планирования является привлечение внешнего консультанта, о чем можно узнать, кликнув по термину.

**Стратегическое самоопределение, стратегическое позиционирование** – элемент персонального стратегического планирования, «отвечающий» за определение ключевых аспектов личной стратегии (базовые ценности и приоритеты, личная миссия), на основе которых строится прогнозирование и планирование.

**Стратегия** - общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, куда будут использованы ограниченные ресурсы (человека, организации). Результатом страте-

гических решений должно быть появление *долговременных конкурентных преимуществ* (у личности, компании). В прилагаемой статье к термину представлены три стратегии, которые можно применить в самоменеджменте.

**Стратегия функциональная** - стратегия одного из структурных подразделений фирмы, которая обеспечивает фактическую реализацию общей стратегии фирмы. Соответственно можно выделить *стратегию маркетинга, стратегию производства, стратегию НИОКР, стратегию по отношению к собственным кадрам и стратегию финансов*.

**Стратегия управления персоналом** - набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Структура оплаты труда** - совокупность денежных выплат работнику, включающая основную и дополнительную заработные платы, вознаграждение, премии и материальную помощь.

**Структура персонала предприятия** - соотношение численности работников различных категорий на предприятии: возрастной состав, основной, вспомогательный персонал и т.д.

Анализ структуры персонала позволяет делать выводы о влиянии той или иной категории на суммарную производительность труда и результаты работы компании.

**Структура личности работника** - сочетание индивидуально-психологических и общественно-психологических качеств личности, проявляемых через отношение работника к окружающим явлениям и событиям, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций.

**Субъект кадровой работы** - относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы.

**Тайм-шит** (time-sheet) – листок для учета затрат времени.

**Тайм-менеджер** – человек, осознанно и ответственно строящий свою жизнь, ставящий осмысленные цели и достигающий их, вместо того, чтобы бездумно «плыть по течению».

**Тарифно-квалификационный справочник** - нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик.

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих - нормативный документ, предназначенный:

- для тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим; и
- для составления программ подготовки и повышения квалификации рабочих в системе профессионально-технического образования и непосредственно на производстве.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих - в РФ - нормативный документ, призванный регламентировать организацию труда этих категорий работников, обеспечивать рациональный подбор, расстановку и использование кадров. Справочник служит для объединения работников в группы для равной оплаты труда, включает квалификационные характеристики должностей руководителей организаций и учреждений, их структурных подразделений, а также специалистов и других служащих.

**Творчество** - любая деятельность по созданию новых комбинаций из элементов опыта.

**«Творческая лень»** – состояние лени, отличающееся осознанностью применения, высоким удовлетворением от процесса (отсутствием чувства вины) и высокими творческими результатами. Творческую лень наиболее эффективно применять после «загрузки» подсознания информацией по небанальной проблеме, с целью дать ему возможность в спокойных и благоприятных условиях «родить» решение.

**Теория мотивации** - система научных исследований причин, побуждающих человека к трудовой деятельности. Различают содержательные и процессуальные теории мотивации.

**«Текучка»** – повседневные, рутинные, текущие задачи; каждая как правило незначительна по объему затрат времени и по получаемому результату. В совокупности эти задачи имеют свойство разрастаться в объеме, занимая львиную долю времени и отнимая огромное количество нервной энергии. Противоположность «текучки» – проектные, инновационные задачи, позволяющие вывести деятельность на качественно новый уровень.

**Текучесть кадров** - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Различают:

- внутриорганизационную текучесть кадров, связанную с трудовыми перемещениями внутри организации;

- внешнюю текучесть кадров между организациями, отраслями и сферами экономики.

**Теория эффективной заработной платы** - теория, предполагающая, что установление заработной платы работнику или группе работников выше того уровня, который они заслуживают своими навыками, позволяет стимулировать их труд и в конечном итоге приводит к повышению эффективности производства.

**Технология** - процесс преобразования "входов" системы в ее "выходы" (например, процесс преобразования на предприятии исходного сырья в товары и услуги). Из управленческих технологий наибольшую известность получила классификация технологий по Вудворд - *единичное производство, массовое производство и непрерывное производство*. Наш взгляд на технологию отличается от общепринятого. Мы полагаем, что существует некая *общая технология* - это *технология управления*. Первый шаг к доказательству новой точки зрения представлен в статье для данного термина.

**Технология управления персоналом** - совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами.

**ТМ-бацилла (бацилла эффективности)**. Совокупность рациональных и эмоциональных представлений и установок относительно времени и эффективности, «забрасываемая» в организацию, «прививаемая» к корпоративной культуре и создающая в ней аналог того, что в личной работе называется «мышлением, направленным на эффективность», т.е. стремление к повышению эффективности, «прошитое» в мышление людей, а не просто заложенное в формальные процедуры.

**Механизм действия ТМ-бациллы** – создание начального интереса к рациональному управлению личным (невосполнимым и весьма ограниченным) временем, что приводит к пониманию людьми необходимости оптимизировать корпоративные процедуры и схемы деятельности, а также к самостоятельной работе людей в этом направлении, без давления «сверху». Термин «ТМ-бацилла» восходит к «организационно-трудовой бацилле» отечественного классика организации труда А.К.Гастева, стыкуясь с его концепцией «трудовой установки», стремления развивать и совершенствовать деятельность, которую необходимо прививать рабочему, помимо обучения четкому исполнению стандарта («инструкционной карточки»).

**Требования к руководителю предприятия.** Перечень требований, которым должен удовлетворять руководитель предприятия, тема не новая. Р.Акофф, например, полагал, что главные качества менеджера - это умение творчески решать проблемы. К термину дается статья К.Адамецки от 1925 года, которая очень своевременна и полезна для "новых русских".

**Требования к персоналу** - качественные характеристики, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник на определенном рабочем месте или в определенной должности. Требования к персоналу включаются в должностные инструкции, квалификационные карты, карты компетенции и в другие документы.

**Труд** - в экономике - один из четырех основных факторов производства.

Труд - трудовая деятельность человека, рассматриваемая с социально-экономических позиций вне зависимости от ее конкретных результатов, как расходование рабочей силы или способностей к труду.

Процесс труда включает в себя три основных фактора:

- целесообразную деятельность человека;
- предмет, на который направлен труд;
- средства труда, с помощью которых человек воздействует на предмет труда.

**Трудовая деятельность** - осознанная, энергозатратная, общепризнанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы. Посредством трудовой деятельности человек видоизменяет предметы природы и приспособливает их для удовлетворения своих потребностей.

**Трудовая дисциплина** - строгое соблюдение установленного порядка на производстве. Трудовая дисциплина предусматривает своевременный приход на работу, соблюдение установленной продолжительности рабочего дня, рациональное использование времени для наиболее производительного плодотворного труда, точное исполнение распоряжений администрации.

**Трудовое поведение** - совокупность поступков и действий, отражающих внутреннее отношение персонала организации к условиям, содержанию и результатам деятельности.

**Трудовое взаимодействие** - межличностные взаимоотношения, требующиеся или возможные в связи с выполняемой работой.

**Трудовой договор** - соглашение между работником и работодателем, по которому

- работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку;
- а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

**Трудовое занятие** - низшая форма трудовой деятельности, которую может выполнять человек без специального обучения и избирательного формирования способностей.

**Трудовое право** - в РФ - отрасль права, регулирующая труд наемных работников на предприятиях, в учреждениях и организациях. Трудовое право регламентирует отношения:

- рабочих и служащих с работодателем по поводу непосредственного приложения труда;
- администрации с трудовым коллективом по поводу участия работников в управлении производством, установления и применения условий труда;
- по рассмотрению трудовых споров;
- по охране труда и др.

**Трудовой потенциал работника** - совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности:

- возраст;
- физическое и психическое здоровье;
- личностные характеристики;
- общеобразовательная и профессиональная подготовка;
- способность профессионального роста;
- отношение к труду;
- стаж работы по специальности;
- семейное положение.

**Трудоспособность** - состояние, позволяющее человеку без ущерба для здоровья выполнять определенную работу. Трудоспособность составляет основу рабочей силы каждого индивида. Различают общую, профессиональную и специальную трудоспособности.

**Трудолюбие** - положительное качество человека, отличающегося любовью к труду, усердием в работе.

**Трудовая адаптация персонала** - процесс:

- приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде;
- совершенствования деловых и личных качеств работников.

**Типы мотивации труда** - классификация мотивов труда на основе иерархии значимых потребностей человека: интересная работа, возможность самореализации, самостоятельность, квалификация, заработок-достаток, общение и т.д.

**Институт труда Министерства труда и социального развития РФ** - научно-исследовательский институт, проводящий исследования и вырабатывающий рекомендации для всех отраслей национальной экономики, предприятий и учреждений в области:

- научной организации труда и управления;
- нормирования труда в производственной и управленческой сферах;
- оплаты труда;
- занятости населения.

**Удача** – достижение высокого результата, обусловленное благоприятным стечением внешних обстоятельств, не зависящих от наших воздействий.

**Увольнение** - прекращение трудового договора между администрацией-работодателем и сотрудником. Увольнение может произойти:

- по инициативе работника;
- по истечении срока договора;
- по соглашению сторон;
- по инициативе администрации;
- в связи с выходом сотрудника на пенсию;
- по требованию профсоюзного органа;
- при вступлении в законную силу приговора суда.

**Указатель на задачу** – любой носитель информации, кратко и емко напоминающий о задаче. Может существовать в электронном виде (напр. запись в файле, задача или заметка в Outlook) либо в виде материального объекта (стикер, записка, и т.п.) Частный полезный случай – указателем на задачу является предмет, ее «содержащий» (папка с документами, положенная на видное место; e-mail, скопированный в папку «Сделать в течение недели»).

Увольнение по инициативе администрации - предусмотренное трудовым законодательством расторжение трудового договора. В РФ увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено:

- ликвидацией предприятия;
- сокращением численности работников;
- несоответствием сотрудника занимаемой должности;
- неисполнением работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогулом и др.

**Увольнение по инициативе работника** - предусмотренное трудовым законодательством расторжение трудового договора по желанию сотрудника.

Законодательство РФ предусматривает право расторжения работниками трудового договора, заключенного на неопределенный срок, а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора.

**Увольнение по истечении срока трудового договора** - предусмотренное трудовым законодательством прекращение трудового договора, заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы (срочного договора).

**Увольнение по соглашению сторон** - предусмотренное трудовым законодательством прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником.

**Увольнение по требованию профсоюзного органа** - в РФ - предусмотренное трудовым законодательством расторжение трудового договора между администрацией и руководящим работником в случае невыполнения им законодательства о труде, обязательств по коллективному договору, проявления бюрократизма и волокиты.

**Умственный труд** - мыслительная деятельность, продуктом которой является определенным образом оформленная информация.

**Уровень вакантных мест** - показатель государственной статистики; отношение численности вакантных мест к численности работников на предприятиях и организациях.

**Уровень занятости** - относительный показатель числа занятых в общем объеме рабочей силы. Уровень занятости зависит от соотношения между количеством трудоспособного населения и рабочих мест, а также соответствия рабочих мест возможностям работников использовать их, ограниченным профессией, специализацией, опытом работы, знаниями и умением.

**Уровень неполной занятости** - показатель государственной статистики; отношение численности неполной занятости к численности экономически активного населения.

**Увеличение ставки заработной платы** - одно из основных направлений деятельности профсоюзов, имеющее своей целью установление высокой минимальной ставки при заключении трудового соглашения с работодателем. Такая ставка, установленная на несколько лет, приводит к жесткости заработной платы и не позволяет ей опускаться в соответствии с рыночными колебаниями. Результатом установления фиксированной ставки заработной платы является появление безработицы.

**Управление вниманием, структурирование внимания.** Создание такой структуры процесса работы или структуры рабочего пространства, которые позволяют оптимально распределять ресурсы внимания (т.е. емкость сознания и предсознания). Значимые для управления вниманием аспекты структурирования процесса работы: количество и частота переключений внимания, характер разнобразия решаемых задач. Наиболее общий способ оптимизации расходов внимания: мелкие дела группировать в блоки по характеру (телефонные звонки) или по смыслу (проект А); крупные дела чередовать, предоставляя сознанию отдых через смену ощущений. Значимые аспекты структурирования рабочего пространства: наличие ярко выраженного фокуса (центра) внимания, пространства близкого внимания (как правило оптимально нахождение в нем 7+-2 объектов), прочего пространства (находящегося за пределами внимания).

**Управление движением персонала** - совокупность управленческих воздействий, направленных:

- на формирование удовлетворенности работником организацией в целом и конкретным рабочим местом; и

- на целевую организацию и рациональное регулирование внутрипроизводственного движения персонала.

**Управление изменениями** - *инерционный* процесс управления, где в качестве объекта управления выступают изменения. Характеризуется наличием сопротивления изменениям (индивида, организации), преодолеть которые помогут знания о причинах этого сопротивления - нежелание расставаться со своей властью, менять свои привычки, боязнь за свое будущее.

**Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент** – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на необратимости времени. Такое понимание является более широким, чем классический взгляд на тайм-менеджмент как технологию управления ресурсом времени, задачами, сроками, и т.п. Аналогия: «Тотальное управление качеством» – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на качестве.

**Управление личным временем как управление фирмой** – подход к организации личной деятельности, сравнивающий человека с фирмой («Корпорация Вы», «Персональное ЗАО») и переносящий на управление собой все методы, известные в общем менеджменте. Этот подход эпизодически проявляется во многих работах 90-х г.г.; в нашей работе, по всей видимости, впервые положен в основу построения системы личного тайм-менеджмента и изложен комплексно. Некоторые реализации подхода: персональный управленческий учет (хронометраж, анализ личной эффективности); персональное стратегическое планирование (жизненные цели, «маркетинг» – ориентация на рынке труда); персональное корпоративное управление (баланс интересов между различными «акционерами» – семьей, работой, личным развитием, и т.п.); персональный Human Resource Management (самотивация, управление рабочей нагрузкой, борьба с ленью); персональное управление проектами, и т.п.

**Управление через картины мира** – изменение деятельности сотрудников через воздействие на стереотипы и другие элементы их картины мира, т.е. на модели, на основе которых сотрудники принимают решения. Является альтернативой привычному многим менеджерам исправлению, корректировке результатов деятельности сотрудников, воздействием не на результаты, а на механизм создания сотрудниками этих результатов. Пример: предложение сотруднику в явном виде сформулировать критерии, на основе которых он принял решение, и дополнение этих критериев другими, совершенствующимися имеющийся в картине мира сотрудника механизм принятия решений такого типа.

**Управление качеством** - деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых со стороны потребителей. Соответственно, в систему управления качеством продукции потребитель должен быть включен как обязательное и центральное звено.

**Уровень** («уровень проекта – недельный»; «проект относится к недельному уровню планирования») – приблизительная (нечетко формулируемая) близость проекта к фокусу стратегического внимания. В личной работе удобно различать проекты дневного (выполнить в ближайшие 1-3 дня), недельного (выполнить в ближайшие 1-3 недели) и годового (выполнение за пределами ближайшего месяца) уровни

**Успех** – достижение высокого результата, обусловленное как высокой эффективностью наших действий, так и удачным стечением обстоятельств.

**Условия труда** - совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических и социально-психологических факторов трудовой деятельности, влияющих:

- на здоровье и работоспособность человека, на его отношение к труду;
- на эффективность производства, уровень жизни и развитие личности.

К условиям труда относятся:

- условия трудового процесса, включая технологию и формы организации труда;
- уровень экономичности используемых технических средств и оборудования;
- условия производственной сферы, микроэкология труда, складывающаяся под воздействием технологических режимов и общего состояния окружающей атмосферы;
- внешнее оформление и комфортность места работы;
- ориентация работников на самоохрану труда при повышении уровня культуры труда.

**Утомляемость** - временное снижение работоспособности под воздействием неблагоприятных условий труда. О степени утомляемости судят по изменению физиологических функций по сравнению с дорабочим состоянием.

**Учебный органайзер** – инструмент обучения тайм-менеджменту, состоящий из органайзера (набора готовых ТМ-бланков и пустографок) с распределенными в нем теоретическими блоками и практическими заданиями на несколько недель самостоятельного обучения тайм-менеджменту. Позволяет достигнуть более высокой «внедряемости» ТМ-методов, за счет распределения практических

упражнений по времени, их основанности на реальном, а не учебном материале, а также за счет наличия готового прототипа системы личной работы в виде органайзера.

**Учет труда и заработной платы** - учет личного состава работников, отработанного ими времени и объема, выполняемых работ;

- учет расчетов с работниками предприятия, бюджетом, органами социального страхования и обеспечения

**Управление персоналом** (английские названия: *personnel management* или *human resource management*; другие русские названия: *управление человеческими ресурсами, кадровый менеджмент*) ≈ это важная теоретическая дисциплина, а также практическая деятельность, связанная с планированием, набором, обучением и мотивацией персонала организации. Строго говоря, пометой *упр.* в серии словарей Есопотісис обозначаются все термины, связанные с *управлением организацией* (в том числе управление производством, управление запасами, управление качеством и т. д.), но лексический состав этих дисциплин этих обширен и они будут отражены в отдельном словаре. В данный том включено лишь управление персоналом и небольшая часть понятий общего менеджмента, которая тесно связана этой дисциплиной.

Если перечислить более подробно основные области, которые вошли в данный словарь, мы получим следующий список: 1) *научные школы* менеджмента, *концепции* и *подходы* к управлению, а также *имена* их авторов; 2) названия основных *структурных подразделений* организации, временных коллективов, комиссий и т. п.; 3) основные типы *управляющих* и основные типы *подчиненных*; 4) *оплата труда* и *социальное обеспечение* (пособия по болезни, пенсии, страховые программы и т. д.); 5) основные термины *управления* (влысть, полномочия, делегирование, приказ, подчинение и т. д.); 6) *квалификация* и *личные качества* работника; 7) *обучение* работников (академическое образование, повышение квалификации, обучение на производстве и т. д.); 8) *планирование рабочей силы* (штатное расписание, рабочие места, смены и т. д.); 9) *мотивация* персонала (мотивы поведения работника, виды стимулирования и т. д.); 10) *поиск* и *подбор* персонала (рекрутинговые агентства, собеседования и т. д.); 11) *отпуск* и *увольнение* (включая различные виды неявок на работу и т. д.). В словарь включены некоторые названия отдельных профессий или групп профессий, связанных с управлением персоналом, из американских классификаций Standard Occupational Classification System и Dictionary of Occupational Titles.

**Управление по слабым сигналам** - стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке - нечто вроде бега с предварительным разгоном еще до линии старта: предварительный разгон используется, например, в эстафетных соревнованиях при передаче эстафетной палочки.

**Управление предприятием** – деятельность по координации различных ресурсов организации.

**Управление слушанием (в самоменеджменте)** - управление процессом восприятия информации органами слуха. Оптимизация данного процесса достигается подбором подходящей системы управления *информационного восприятия* для конкретной ситуации. Об этом можно прочитать в прилагаемой к термину статье.

Управление конфликтами - целенаправленное воздействие:

- на устранение или минимизации причин, породивших конфликт; и/или
- на коррекцию поведения участников конфликта.

Различают внутриличностные, структурные, межличностные методы управления конфликтами, а также переговоры.

**Управленческий труд** - вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации. Назначением управленческого труда является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач. Предметом управленческого труда является информация. Средством управленческого труда является организационная и вычислительная техника.

Результатом управленческого труда является управленческое решение.

**Управленческое консультирование** - профессиональная деятельность в области *предпринимательства*, обеспечивающая связь научных основ управления и практики управления.

**Управленческое консультирование личности** - новая сфера деятельности консультантов по управлению, где объектом консультирования выступает не предприятие или организация, а отдельный человек. Отличается (например, от психотерапии) применением методологии, характерной для

управленческой деятельности. Опирается на знания в сфере самоменеджмента и профессионального управленческого консультирования.

**Управленческое решение** - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели. Управленческие решения различаются:

по времени управления на стратегические, тактические, оперативные;

по степени участия специалистов на индивидуальные, коллективные, коллегиальные;

по содержанию управленческого процесса на социальные, экономические, организационные, технические.

**Уровень удовлетворенности работников организаций** - количественно - единица минус  $У/Р$ , где  $У$  - количество работников, уволившихся из организации по собственному желанию,  $Р$  - среднесписочное количество работников организации за тот же период.

**Уровень удовлетворенности работников организаций** - качественно - показатель, оцениваемый на основе анализа мнений работников, выявляемых путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельные ее направления

**Усиление слабых сигналов (в менеджменте)** - (приоритет введения данного термина принадлежит *МС&МА*) - увеличение силы восприятия стратегически важной информации о рынке руководством фирмы при использовании менеджментом метода *управления по слабым сигналам*.

**Установка** - готовность субъекта действовать тем или иным образом:

- формирующаяся на основе прошлого опыта;
- обеспечивающая устойчивый, целенаправленный характер протекания деятельности;
- и
- регулирующая поведение в меняющейся среде.

У человека установка является бессознательным психическим состоянием, а ее характеристики определяют направленность восприятия и сознательной обработки сенсорной информации.

В зависимости от потребности, на основе которой формируется установка, различают элементарные, социальные, актуальные и фиксированные установки.

**Факторы текучести кадров** - общие причины, вызывающие текучесть кадров. Различают:

- факторы, возникающие в самой организации: уровень оплаты труда, условия труда, перспектива профессионального роста и т.п.;
- личностные факторы: возраст, уровень образования, опыт работы и т.п.;
- факторы, внешние по отношению к организации: экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.
- Фирменная политика заработной платы - элемент политики управления персоналом; система целей и мер, при помощи которых оказывается воздействие на размер, структуру и динамику заработной платы работников.

**Физический труд** - вид трудовой деятельности, связанный с приложением мускульных усилий человека и направленный на изменение материально-вещественной среды.

**Фокус внимания** – область органа/зерка или любой его части (при этом в качестве «орган/зерка» может выступать рабочее пространство), в которой сосредоточены указатели на задачи, на которых необходимо концентрировать внимание в данный момент времени.

**Фонд заработной платы** - общая величина заработной платы служащих компании, исчисляемая исходя из существующих ставок оплаты или окладов и до момента удержания из нее различных налогов, отчислений на социальное страхование, взносов и удержаний. Общая заработная плата используется для определения суммарных производственных затрат на оплату труда.

**Форма оплаты труда** - механизм начисления заработной платы, обеспечивающий учет количества труда, затраченного работниками. К основным формам оплаты труда относят: повременную, сдельную и премиальную формы.

**Функционирование / развитие** – два основных режима осуществления деятельности, соответственно стабильного, предсказуемого получения известных результатов, и нестабильного, трудно предсказуемого, скачкообразного выхода деятельности на новый качественный уровень.

**Функции управления** - составные части управления. Любое управление состоит из ряда взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т.д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку. Эти группы действий и называют функциями

управления (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.). А поскольку группировать управленческие действия можно по-разному, вы не найдете двух учебников, где было бы полное совпадение состава функций управления. Иногда функции планирования, организации, мотивации и контроля называют *общими функциями* управления, чтобы отличать их от *специальных функций*, таких как *функция маркетинга, функция НИОКР и др.*

**Функции контроля (оценки)** - (относится к общим функциям управления) - подпроцесс управления, включающий в себя следующие 4 этапа - установление стандартов и допустимых отклонений от него, измерение, сравнение результатов измерения со стандартом и корректирующие воздействия на объект управления при отклонении результатов измерения выше допустимых отклонений.

**Функция НИОКР** (относится к специальным функциям управления) - в первую очередь обеспечивающая разработку новых товаров и услуг фирмы. При широком толковании следует иметь в виду, что НИОКР может выполняться даже в таких сферах, как разработка новых методов торговли, если торговля - основная сфера деятельности фирмы.

**Функции мотивов трудовой деятельности** –

- ориентирующая функция, нацеливающая работника на определенный вариант поведения;
- смыслообразующая функция, отражающая смысл поведения работника;
- опосредствующая функция, обусловленная результатом воздействия на поведение работника внутренних и внешних побуждений;
- мобилизующая функция, состоящая в том, что мотив заставляет работника сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности;
- оправдательная функция, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому и установленному образцу поведения.

**Функция организации** - (относится к общим функциям управления) - процесс делегирования руководителем задач и полномочий своим подчиненным. В результате делегирования у организации появляется организационная структура.

**Функция планирования** - (относится к общим функциям управления) - подпроцесс управления, включающий в себя определение исходной ситуации (*где мы находимся?*), конечной цели (*куда собираемся двигаться?*) и пути достижения этой цели (*как собираемся достичь поставленной цели?*).

**Функция предпринимательства** (относится к специальным функциям управления) - обеспечивающая новые комбинации ресурсов, включая использование внешних ресурсов, не принадлежащих фирме, с целью производства новых товаров или услуг, возможно также использование новых методов управления

**Функция производства** (относится к специальным функциям управления) - обеспечивающая производство товаров и услуг для покупателей в относительно стандартизованном виде.

**Функция трансакций** - в данном случае речь идет о таких действиях, которые включаются в трансакции (или транзакции) - переговоры с поставщиками, потребителями, госструктурами, фирмами, с которыми имеется или планируется совместная работа и др. Смотри также *издержки трансакционные*.

**Функция управления персоналом** (относится к специальным функциям управления) - обеспечивает набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры

**Функция финансов** (относится к специальным функциям управления) - следует отличать от бухгалтерского учета, хотя исходная информация в бухучете и управлении финансами может использоваться одна и та же. Но если задача бухучета - это, в первую очередь, отчеты перед контролирующими органами, то отвечающий за финансы должен обеспечивать фирму информацией, обеспечивающей принятие финансово-обоснованных управленческих решений. Есть и линейные задачи у финансиста - получение кредитов, подготовка финансовой части бизнес-плана и др.

**Хаос / порядок.** Значимыми для темы управления личным временем признаками хаоса являются непредсказуемость, спонтанность, случайность, самодвижение реальности по заложенным в ней законам, не стесненное внешним структурированием со стороны действующего человека. Исследовательской темой для личного тайм-менеджмента остается тесная связь хаоса с необратимостью времени, раскрытая в работах И.Пригожина и Г.Хакена.

**Характер** - совокупность качеств личности, определяющих ее реагирование на жизненные обстоятельства. Черты характера проявляются в форме поведения человека в различных ситуациях. Технология самоменеджмента позволяет самому вырабатывать нужные черты характера.

**Хронос / кайрос** – линейное, измеримое, «астрономическое» время / «уместное», «подходящее» время, удачный момент для совершения каких-либо действий. В отечественной литературе «кайрос» часто расшифровывают как «психологическое время», что является одним из возможных частных случаев «уместного» времени, но ни в коем случае не исходным значением классического древнегреческого термина.

**Хронометраж.** Один из ключевых методов тайм-менеджмента – фиксация расходов личного времени (либо других значимых количественных или качественных признаков деятельности), дающая материал для анализа и принятия решений. Классический аналог термина – «фотография рабочего дня», отличается тем, что производилась как правило внешним наблюдателем; при самостоятельной фиксации времени – «самофотография».

**Честолюбие** - жажда известности, почестей; стремление к почетному положению

**Цели** – более или менее четкие описания желаемой конечной ситуации (результата, продукта действий). В классическом ТМ «каноническими» считаются SMART-цели – цели, удовлетворяющие критериям «конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, привязанные к точному времени».

**Целевая аудитория** - группа потребителей, выступающая для фирмы как цель маркетинговых действий. Не следует забывать, что у вашей целевой группы может изменяться со временем не только образование, уровень притязаний, но даже духовные ценности.

**Ценности** – базовые мировоззренческие установки человека, определяющие его выбор в различных ситуациях.

**Центр кристаллизации ТМ-темы в компании** – группа энтузиастов ТМ-тематики, могущая как принадлежать одному «пилотному» подразделению, так и состоять из сотрудников разных подразделений, объединенных на проектной основе. Формирование такой группы является одним из этапов распространения ТМ-бациллы в компании. В методологии инновационного консультирования В. С. Дудченко аналогичная группа, являющаяся основным проводником организационных преобразований, называется «инновационным ядром».

**Чеклист (checklist)** – список пунктов для выполнения, товаров для покупки, параметров конечного продукта при постановке задачи, и т.п. Чеклист является наиболее простым и удобным воплощением любых стандартов управления, позволяющим не упускать значимых элементов осуществляемого действия.

**Чистка, отсеив лишнего** – технология, взаимодополнительная к расстановке приоритетов. Если расстановка приоритетов имеет целью сконцентрировать усилия на главном, чистка позволяет предварительно избавиться от явно избыточного (навязанного извне, устаревшего, потерявшего актуальность, выполняемого по привычке, и т.п.)

**Шкала принуждения** -последовательность внедрения новых методов деятельности, «неосознанное непринуждение – осознанное непринуждение – осознанное принуждение – неосознанное принуждение», разработанная автором по аналогии с известной в психологии «шкалой научения» (от неосознанного незнания к неосознанному знанию). Второй этап шкалы соответствует «засеву ТМ-бациллы», третий – внедрению корпоративных ТМ-стандартов, четвертый – укорененности принципов эффективной работы в корпоративной культуре фирмы, в общепринятых стереотипах и «обычаях делового оборота», «неосознанно принуждающих» сотрудников к применению эффективных способов действия.

**Штат** - относительно постоянный состав работников предприятия

**Эпитафия как метод личного стратегического планирования** – определение личных ценностей, жизненной миссии и «программы», с помощью написания предполагаемой эпитафии самому себе, подводящей основные итоги жизни. Другой вариант метода – представить себе содержание надгробных речей родственников, друзей, коллег, и т.д., на собственных похоронах.

**Этика деловых отношений** - система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. Этика деловых отношений включает:

- этическую оценку внутренней и внешней политики организации;
- моральные принципы членов организации;
- моральный климат в организации;
- нормы делового этикета.

**Экономика труда** (*labour economics*) представляет собой теоретическую дисциплину, занимающуюся изучением рынка труда. В отличие от менеджмента, эта дисциплина является сугубо научной и не лежит в основе какой-либо практической деятельности (если не считать государственное регулирование рынка труда). Экономика труда методологически растет из микроэкономики, но в отличие от последней изучает рынок труда не только более подробно, но еще и с учетом правовых, социальных и прочих факторов. В словарь включены следующие области экономики труда: 1) рынок труда и его устройство; 2) предложение труда; 3) человеческий капитал; 4) различия в заработной плате, дифференциация доходов; 5) дискриминация на рынке труда; 6) коллективные договоры и профсоюзы; 7) занятость и безработица.

Кроме этого в словарь включено трудовое право основных англоязычных стран, а также некоторые фрагменты статистики, имеющие отношение к экономике труда: 1) основы демографической статистики; 2) статистика рынка труда.

**Экономика высокой заработной платы** - экономика, в которой повышение заработной платы приводит к повышению производительности труда, полностью компенсирующей увеличение издержек на рабочую силу.

**Эрудиция** - глубокие познания в одной или нескольких областях знания.

**Эффект масштаба** - повышение эффективности производства при росте численности предприятия, обусловленное применением более глубокого разделения труда и использованием более дорогостоящего оборудования.

**Эффект синергии** - наблюдаемое на практике явление, когда суммарная активность нескольких элементов, входящих в систему, превышает арифметическую сумму активностей этих элементов. Часто является одной из главных причин слияния двух или нескольких фирм.

**Эффективность** – «результат делить на затраты», показатель рациональности организации процесса с точки зрения «окупаемости» затрат на него.

**Эффективная занятость** - занятость, при которой сведена к минимуму циклическая безработица и существует достаточный резерв рабочей силы для структурных маневров в производстве.

**Явочная численность работников** - численность работников, учитываемая по количеству дней явок на работу. Явочная численность не учитывает работников, которые, будучи в списках предприятия, по различным причинам не выходили на работу.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 1999.
2. Корнелиус Неларин HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. - Издательство Баланс Бизнес Букс, 2005
3. Магура М.И. Поиск и подбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров. М., ЗАО "Бизнес - школа"ЛиМ-сервис"Интел - Синтез", 1999.
4. Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценка и отбора персонала. – М.: Добрая книга, 2002.
5. Травин В.В., В.А. Дятлов. Основы кадрового менеджмента. Москва, Издательство Дело 1995.
6. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М., 2000.
7. Услуги по подбору персонала в России - Аналитический справочник М: Консэко, 1998.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко Л.К. Управление общением: Теория и практикумы для социального работника: Учебное пособие. - М.: Инфа-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.
4. Биллсбери Дж. Эффективный менеджер.- М.ЛИНК, 1997.
5. Богомолов Ю. Комплексный подход к профессиональной подготовке и переподготовке кадров в России. // Проблемы теории и практики управления. 1993. N3.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экономических спец. вузов. – М.: Высшая школа., 1994.
7. Виханский О. Стратегическое управление. М., 1995.
8. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995.
9. Гроув, Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. - М., 1996.
10. Глущенко Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления. - М., 1997.
11. Герчикова И. Менеджмент. М., 1994.
12. Грейсон Дж. младший, О Дейл К. Американский менеджмент на пороге 21 века. М., 1991.
13. Дафт Ричард Л. Менеджмент. Спб.: «Питер», 2000.
14. Джеффри Дж. Фокс Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. Издательство: Альпина Паблишер; Серия: Коротко и по делу, 176 стр., 2003 .
15. Евенко Л. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М., 1993.
16. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. // <http://www.module.ru/>
17. Жариков Е. Вопросы психологической подготовки кадров // Деньги и кредит. 1991. N10.
18. Зайверт Л. Ваше время - в ваших руках: советы руководителя, как эффективно использовать рабочее время. М., 1991.
19. Зайцев Г., Файбушевич С. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб., 1991.
20. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.

21. Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
22. Ирибан Ф. Управление предприятием: влияние национальных традиций //Общественные науки за рубежом. 1992. С 2. N3.
23. Исаенко А. Кадры управления в корпорациях США. М., 1988.
24. Исаенко А. Новое в теории и практике управления персоналом. 1993.
25. Иванов Ю.В. Деловая соционика - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел - Синтез", 2001.
26. Кирбанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. Под ред. д.э.н., профессора А.Я. Кибанова - М., "Экзамен", 1999.
27. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие.- М.: Дело, 2002.
28. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие – М.: Дека, 1997.
29. Клещев, А. Г. Развитие корпоративной культуры фирмы / Клещев А.Г., Бороздина О.Ю., Брагина З.В. - Кострома : О-во "Знание" России. Костром. обл. орг., 1999.
30. Корпоративная культура : учеб. пособие / Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования Гос. ун-т упр., Ин-т гос. и муницип. упр. ; под ред. А.Г. Поршнева, Б.З. Мильнера. - М. : ГОУ ВПО ГУУ, 2003.
31. Корпоративная культура предпринимательства : учеб. пособие / Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов", Каф. экономики и упр. качеством ; под общ. ред. д.э.н., проф. Е.А. Горбашко]. - СПб. : Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2004.
32. Кадры и научно-технический прогресс: Новосибирск, 1991.
33. Кадровые службы за рубежом // ЭКО. 1990. N2.
34. Как подбирать сотрудников и их учить // За рубежом. 1993. N33.
35. Кибанов А., Захаров Д. Формирование системы управления персоналом на предприятии. М., 1993.
36. Кричевский Р., Маржине А. Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом. Кишинев, 1991.
37. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1992.
38. Курцевич А. Кадровая работа: баланс интересов. // Экономика и организация промышленного производства. 1993. N96.
39. Ксенчук Е., Клянова М. Технология успеха. М.: Дело, 1993.
40. Кунц Г., О Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ. Т.1,2. М., 1982.
41. Конфликтология. //conflictologiy.narod.ru
42. Лисин Б. Главное звено - все-таки кадры. // Деньги и кредит. 1992. N3.
43. Мартынов С. Профессионалы в управлении. Л., 1991.

44. Маккей Х. Как подобрать кадры, которые бы "решали все". // Экономика и организация промышленного производства, 1993, N7.
45. Маусов Н., Кулапов М., Журавлев П. Управление карьерой персонала в условиях производства (социально-экономический аспект): Учебное пособие. М., 1993.
46. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело», 2000.
47. Мирервин И. Внутрифирменное обучение кадров специалистов. // Экономист. 1993, N2.
48. Морита А. Сделано в Японии (Пер. с англ.), М., 1990.
49. Моргенштерн М. Психографология. СПб., 1994.
50. Марченко И. Какой руководитель Вам нужен. М., 1993.
51. Марсер Д. ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М., 1991.
52. Манфред Кэ де Ври Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта. –М: Издательство: Альпина Паблишер, 2003.
53. Мак Мак В.П. Служба безопасности предприятия. Организационно - управленческие и правовые аспекты деятельности. М., "Мир безопасности", 1999.
54. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В.Маслов ; под ред, П.В. Шеметова. - М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999.
55. Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценка и отбора персонала Издательство: Хорошая книга; 264 стр., 2002.
56. Норберт Т. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. 1993. N2.
57. Обри Б. Создать европейскую модель управления. // Пробл. теории и практики управления. М., 1992.
58. Одегов Ю., Маусов Н., Кулапов М. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект). Учебное пособие. М., 1993.
59. Основы управления персоналом. // Под ред. Б.Генкина. М., 1996.
60. Панасюк А. Управленческое общение: Практические советы. М., 1990.
61. Панасюк А. Система повышения квалификации и психологическая перестройка кадров. М., 1991.
62. Папулов П. Кадры управления производством. Деятельность. Формирование. М., 1993.
63. Паркинсон С. Норкон, Рустоимджи М. Искусство управления. // Пер. с англ. СПб., 1992.
64. Поляков А. Технология карьеры. 1993.

65. Петрашева И. К новой структуре кадрового обеспечения управления предприятием. //Социс, 1993, N 3.
66. Русинов Ф., Никулин Л., Фаткин Л. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. - М., 1996.
67. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. - Ростов н/Д.: Изд-во "Феникс", 1997.
68. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: ЗАО "Бизнес - школа "Интел - Синтез", 1998.
69. Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. - СПб. и др. : Питер : Питер бук, 2001. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.- практ. пособие. - 3-е изд. - М.: Дело, 2000.
70. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Кадры предприятия: справочник по кадровому делопроизводству. - М.: Издательство "Дело и Сервис", 2001.
71. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г.Поршнева.- М.: ИНФРА-М, 1999.
72. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я.Кибанова.- М.:ИНФРА-М, 2003.
73. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В. В. Щербины. - М. : Независимый институт гражданского общества, 2004
74. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. В 5-ти т. М., 1992.
75. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. М., 1993.
76. Хаберкон К. Подготовка к приему на работу // Экономика и организация промышленного производства. 1993. N7.
77. Человеческий фактор. В6-ти т. Т.3: Моделирование деятельности, профессиональное обучение и отбор операторов /Пер. с англ. М., 1991.
78. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. – С-П. Экономическая школа, 2004.
79. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО "Бизнес- школа "Интел - Синтез", 2000.
80. Шепель В. Управленческая этика. М., 1989.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Комплекс угрожаемого авторитета

Подумайте и отметьте букву того вариантов ответа, который вам наиболее близок:

А - признаю полностью, совершенно верно;

Б - согласен частично, частично верно;

В - скорее не согласен, скорее неверно;

Г - совершенно не согласен, совершенно неверно.

Вопросы	Варианты ответов			
	А всегда	Б обычно	В иногда	Г почти
1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.				
2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моей фирмы явления и события.				
3. Главная причина неудач в моей работе - плохое отношение к ней или глупость части моих сотрудников.				
4. Я признаю право на критику, но большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.				
5. Многим сотрудникам плевать на мои неудачи.				
6. Согласие с мнением подчиненных - признак слабости руководителя.				
7. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.				
8. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться.				
9. я ценю справедливую критику, но те, кто критикует мои решения, проявляют злую волю и пренебрежение.				
10. Я безошибочно оцениваю отношение моих подчиненных ко мне.				
11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.				
12. Я критически отношусь к себе, но принимаю правильные решения.				
13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.				

14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.				
15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.				
Итого:				

Если у вас явно **преобладают ответы "А"**, будьте осторожны: комплекс "угрожаемого авторитета" может стать вашим профзаболеванием.

Если больше **всего ответов "Б"**, это значит, что вы очень **ОСТОРОЖНЫ**, но нельзя исключить и предрасположенность к данной "болезни".

Если в **большинстве ответы "В"**, то вы занимаете по отношению к своим подчиненным слишком оборонительную позицию.

Если **много ответов "Г"**, то, скорее всего, вы не только не имеете комплекса "угрожаемого авторитета", но и простого авторитета у вас маловато.

Если **ни один из вариантов ответов не получил** у вас явного **преимущества**, то этот тест более узок, чем ваш стиль управления

ТЕСТ "Уверенность в себе"

При ответах выбирайте соответственно а, б, в, г, д, е. Отвечайте быстро.

1. Вы узнали, что Ваш знакомый говорил о Вас не очень приятно. Как Вы поступите?	
а) поговорите с ним об этом;	
б) перестанете с ним общаться.	
2. При входе в трамвай (автобус, метро) Вас грубо толкают в бок. В этом случае Вы:	
в) попытаетесь пробиться вперед;	
г) ждете, когда все пройдут;	
д) вслух протестуете.	
3. Во время споров Вы замечаете, что собеседник имеет свою точку зрения. Вы:	
б) стараетесь не побуждать его к отказу от своего мнения;	
д) пытаетесь убедить собеседника в том, что Вы правы.	
4. Вы опоздали на совещание. Все места уже заняты, за исключением одного в первом ряду. Вы:	
б) стоите в глубине помещения;	
е) ищите другой стул;	
д) без колебания направляетесь в первый ряд.	
5. Не кажется ли Вам, что Вы очень часто извиняетесь?	
е) да;	
д) нет.	

6. Трудно ли Вам вступить в разговор с незнакомым человеком?	
е) да;	
д) нет.	
7. В магазине самообслуживания Вы не нашли нужно товара. Неудобно ли Вам уходить с пустыми руками?	
б) да;	
а) нет.	
8. На работе собирают деньги по какому-то случаю. Вы:	
в) сразу же даете положенную сумму;	
а) ждете, когда Вас попросят;	
г) Вам приятно, когда Вас просят о таких вещах.	
9. От Вас требуют услуги, которая может принести Вам неприятность. Легко ли Вам отказаться?	
в) да;	
б) нет	
10. Вам представляется возможность поговорить с известным человеком. Вы:	
д) используете знакомство;	
е) отказываетесь;	
11. Вас забыли включить в список на поощрение, хотя Вы заслуживаете этого. Вы:	
а) требуете объяснений;	
г) молчите, чтобы не иметь неприятностей.	
12. Ваш ребенок (внук, внучка) несправедливо получил низкую оценку в школе, Вы:	
б) ничего не предпринимаете;	
е) встречаетесь с учителем для объяснения.	
Итого	ответов "А" -
	ответов "Б" -
	ответов "В" -
	ответов "Г" -
	ответов "Д" -
	ответов "Е" -

### Обработка результатов:

Вы получили количество ответов (баллов), отмеченных соответствующими буквами. Перемножьте соответствующие баллы на указанные числа и получите общую сумму.

ах3=	в х 5=	д х 4 =
бх0=	г х 2=	е х 1 =

**Оценка (уверенность в себе):**

38-42 балла - очень высокая (означает, что совместимость низкая);

30-37 баллов - высокая;

26-29 баллов - средняя;

25 и менее баллов - низкая (также свидетельствует о недостаточно высокой совместимости).

**Тест "ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЛУШАНИЯ"**

Ниже приводятся 10 вопросов, ответы на которые помогут Вам убедиться в том, как эффективно Вы слушаете своих собеседников.

В поле после вопроса введите цифру, соответствующую варианту ответа:

всегда - 4;

часто - 3;

иногда - 2;

никогда - 1.

1. Даете ли Вы собеседнику возможность высказаться, не перебивая его?	
2. Обращаете ли Вы внимание на подтекст высказывания собеседника?	
3. Стараетесь ли Вы запомнить, что говорит Ваш собеседник?	
4. Обращаете ли Вы внимание на главные стороны сообщения?	
5. Слушая собеседника, стараетесь ли Вы сохранить в памяти основные факты сообщения?	
6. Обращаете ли Вы внимание собеседника на то, что вытекает из содержания сообщения?	
7. Подавляете ли Вы у себя желание уклониться в беседе от неприятных Вам вопросов?	
8. Воздерживаетесь ли Вы от раздражения, когда собеседник высказывает противоположную точку зрения?	
9. Стараетесь ли Вы удерживать свое внимание на сообщении собеседника?	
10. Проявляют ли Ваши собеседники интерес к беседе с Вами?	
Итого:	

**Оцените свое умение слушать:**

32 и более баллов - отлично;

27-31 балл - хорошо;

22-26 баллов - посредственно;

менее 21 - надо тренироваться.

**Тест "СТИЛЬ РУКОВОДСТВА"**

Чтобы стать и оставаться лидером, менеджер должен уметь вчувствоваться в ситуацию и избрать такой стиль своей деятельности, потребность в котором ощущают его подчиненные. В связи с этим необходимо выявить свои наклонности к стилям взаимодействия с людьми.

Для этой цели предлагаются два несложных теста: "Стиль руководства"; "Командовать или подчиняться?"

Перед Вами 20 утверждений. Оцените по 5-бальной шкале как часто Вы поступаете тем или иным способом, когда Вам приходится взаимодействовать с другими людьми.

**5 - очень часто;****4 - часто;****3 - иногда;**

**2 - редко;**  
**1 - очень редко.**

1. Указываете людям, что надо делать	
2. Выслушиваете мнения других людей	
3. Даете возможность другим участвовать в принятии решения	
4. Даете возможность другим действовать самостоятельно	
5. Настойчиво объясняете как надо что-либо делать	
6. Обучаете людей умению работать	
7. Советуетесь с другими	
8. Не мешаете другим работать	
9. Указываете, когда надо работать	
10. Учитываете успехи других	
11. Поддерживаете инициативу	
12. Не вмешиваетесь в процесс определения целей деятельности другими	
13. Показываете как надо работать	
14. Иногда даете возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы	
15. Внимательно выслушиваете собеседников	
16. Если вмешиваетесь в дела других, то по-деловому	
17. Мнения других не разделяете	
18. Прилагаете усилия с целью улаживания разногласий	
19. Стараетесь улаживать разногласия	
20. Считаете, что каждый должен применять свой талант как может	
Итого:	
Сумма "А"	
Сумма "Б"	
Сумма "В"	
Сумма "Г"	

**Оценка результатов:**

Если общая сумма равна **70-80 баллам** - это свидетельствует об устремленности к взаимодействию с людьми.

Показатель в **30-40** баллов регистрирует пассивность человека в групповой деятельности.

Также ответы по этому тесту оцениваются по 4 группам. В каждой группе максимально можно набрать **25 баллов**; **20 и более баллов** свидетельствует о том, что испытуемый - приверженец стиля А, Б, В или Г. Если в какой-то группе набрано **12-14 баллов**, то это означает, что иногда он склонен проявлять именно данный стиль взаимодействия.

**Сумма "А"** - указывает на приверженность к директивному стилю.

**Сумма "Б"** - свидетельствует о приверженности к коллегиальному стилю.

Сумма "В" - является индикаторами невмешательства в действия других людей.

Сумма "Г" - дает основание судить о приверженности к деловому стилю.

Тест: КОМАНДОВАТЬ ИЛИ ПОДЧИНЯТЬСЯ?

Выберите А, Б, В для каждого из 10 утверждений:

1. Дружба для вас	
А - сотрудничество	
Б - поддержка	
В - альтруизм	
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать	
А - талантом	
Б - решимостью	
В - подготовкой	
3. На вечеринке Вы чаще чувствуете себя	
А - "петушком"	
Б - "курицей"	
В - "цыпленком"	
4. Если бы Вы были геометрической фигурой, то были бы	
А - цилиндром	
Б - сферой	
В - кубом	
5. Когда Вам нравится мужчина (женщина), Вы:	
А - делаете первый шаг	
Б - ждете, пока он (она) сделает первый шаг	
В - делаете мелкие шажки	
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и:	
А - тормозите	
Б - прибавляете скорость	
В - теряетесь	
7. Если Вам приходится говорить на публике, Вы чувствует, что:	
А - вас слушают	
Б - вас критикуют	
В - смущаетесь	
8. В экспедицию лучше брать товарищей	
А - крепких	
Б - умных	
В - опытных	
9. Скажем правду, Золушка была:	
А - несчастная девочка	

Б - хитрю га-карьеристка	
В - брюзга	
10. Как бы Вы определили свою жизнь:	
А - партия в шахматы	
Б - матч бокса	
В - игра в покер	
Итого:	

### Оценка:

1. Если вы набрали не больше 16 очков, то в обществе вы **ПРОСТОЙ РЯДОВОЙ**.

Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабости ближайших, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрываете страх или обманутые надежды? Тогда прежде, чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий, в сущности это не так уж и плохо - так спокойней.

2. Если вы набрали от 17 до 23 очков, то вы - **МЛАДШИЙ ОФИЦЕР**.

Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальне Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы - немножко руководитель, немножко - командующий, а немножко - войско... Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы - слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

3. Если вы набрали больше 24 очков, вы - **ГЕНЕРАЛ**.

С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет - довольствуйтесь тем, что Вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком, и вы всегда оказываетесь в центре внимания па вечеринках.

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

### РАБОЧЕГО

### ВРЕМЕНИ

Время - ресурс менеджера

Как Вы используете рабочее время? Обеспечиваете ли Вы максимальную отдачу своих возможностей в управлении производством? Достаточно ли времени Вы уделяете людям?

Чтобы ответить на эти вопросы, нацеливающие менеджера на оценку своего стиля использования рабочего времени, финские управленцы рекомендуют пользоваться специальным тестом, на вопросы которого нужно искренне ответить "да", "иногда", "нет".

Вопросы	Варианты ответов		
	Да	Иногда	Нет
1. Планируете ли Вы заранее то, что предстоит сделать на следующей неделе?			
2. Достаточно ли бывает в Вашем распоряжении работников для выполнения порученного объема работы?			
3. Планируете ли Вы заранее распределение работ между отдельными работниками?			
4. Осуществляют ли работы на участке, за который Вы			

отвечаете, достаточно быстро и гибко или возникают остановки?			
5. Достаточно ли компетентен и хорошо подготовлен персонал для выполнения возложенных на него задач?			
6. Подготовили ли Вы себе помощника, который при необходимости мог бы помочь?			
7. Имеются ли в распоряжении помощника или секретаря современные средства оргтехники, необходимые для обеспечения эффективной работы?			
8. Подготовили ли Вы своего помощника к тому, чтобы он мог эффективно решать возникающие проблемы?			
9. Стремитесь ли проводить как можно меньше различных совещаний?			
10. Намечаете ли Вы деловые встречи через секретаря?			
11. Готовите ли Вы задания в конце рабочего дня или утром с тем, чтобы секретарь мог их исполнить в течение рабочего дня?			
12. Пользуетесь ли Вы сами диктофоном?			
13. Знает ли секретарь, кого он может связать непосредственно с Вами?			
14. Назначает ли сам секретарь время Ваших деловых встреч и поездок?			
15. Достаточно ли понятно Вы даете задания персоналу?			
16. Есть ли возможность связаться с Вами, если кто-либо из сотрудников срочно нуждается в помощи?			
17. Пунктуальны ли Вы в вопросах использования рабочего времени?			
18. Начинаете ли Вы свой рабочий день с неотложных дел?			
19. Стремитесь ли Вы найти перерывы в течение рабочего дня?			
20. Всегда ли Вы принимаете решения быстро?			
21. Всегда ли Вы действуете решительно, когда замечаете, что персонал слоняется по коридорам или сидит без дела на своих местах?			
22. Объективно ли Вы определяете эффективность работы своих подчиненных?			
23. Знаете ли Вы на основе каких критериев подчиненные определяют Вашу собственную эффективность в работе?			
24. Проводите ли Вы оценку использования своего рабочего времени?			

25. Проводят ли Ваши подчиненные контроль по использованию своего рабочего времени?			
26. Составляете ли Вы перспективный план использования своего рабочего времени?			
Итого:			

**Обработка теста и интерпретация результатов:**

Сумма баллов свыше 46 указывает на эффективное использование рабочего времени;  
 46 - 26 - удовлетворительном;  
 25 - 15 - не достаточно удовлетворительном;  
 ниже 14 - неудовлетворительно.

**Педагогические выводы:**

Внимательно прочтите все вопросы и объясните почему Вы ответили на них так, а не иначе. Оцените ответы на каждый вопрос, соотнеся его с общим баллом теста. Сделайте выводы:

а) мои положительные стороны:

б) мои недостатки:

Вас еще нет 1.000.000 долларов? Тогда этот тест для Вас!

Кто способен легально заработать миллион?

Чтобы это выяснить венская газета "Курир" опубликовала соответствующий тест из 12 вопросов.

1. Каким способом легче всего делать деньги?	
А) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и, конечно же, вкладывать имеющиеся деньги в дело	
Б) надеяться на "дядюшкино" наследство, пытаться счастья в лотерее	
В) постепенно делать карьеру, пройдя все ступени вплоть до руководящей, или же заняться политикой	
2. Какой персонаж Уолта Диснея вызывает у Вас самую большую улыбку?	
А) Дональд Дак	
Б) Густав Ганс	
В) Догоберт Дак	
3. Какой размер прибыли может, по Вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?	
А) от полумиллиона до миллиона	
Б) до 10 млн.	
В) десятки миллионов и выше	
4. С каким из этих высказываний Вы согласны?	
А) чем больше денег, тем больше удовольствия	
Б) деньги означают власть	
В) деньги вызывают много зависти	
5. Известна ли Вам так называемая игра "по письму"? Вы кладете в конверт небольшую сумму, ищите жертву, которая также платит и в конечном счете	

ваше капиталовложение возвращается к вам в многократном размере. Какую роль Вы готовы при этом играть?	
А) не участвовать	
Б) участвовать и зарабатывать при этом	
В) быть инициатором игры	
6. Придаете ли Вы значение тому, чтобы о Вас упоминали в разделе "Светская Жизнь" в различных газетах?	
А) я был бы очень рад	
Б) нет	
В) обо мне и так часто пишут	
7. Каким способом можно выиграть на скачках?	
А) рисковать высокими ставками	
Б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках	
В) купить лошадь-победителя	
8. Кто, по Вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богачом	
А) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен	
Б) адвокат, врач, маклер, политик	
В) глава фирмы, издатель	
9. Как вы относитесь к бизнесу между приятелями?	
А) я готов ссужать своих приятелей деньгами. Когда-нибудь и они дадут мне займы	
Б) деньги и дружба несовместимы	
В) я готов брать займы у друзей, но не давать	
10. Будьте откровенны. Если бы Вам удалось стать миллионером, наслаждались бы Вы этим ощущением?	
А) разумеется, я бы наслаждался этим	
Б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока	
В) нет	
11. Куда бы Вы вложили свои миллионы?	
А) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства	
Б) в акции и другие ценные бумаги	
В) я сделаю так, как решит моя жена (муж)	
12. Если уж у Вас есть пара миллионов, будете ли Вы стремиться зарабатывать дополнительно?	
А) не обязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь	
Б) конечно	
В) нет, поскольку мне хватает	
Итого:	

От 0 до 23 очков	От 24 до 48 очков	От 49 до 72 очков
Лучший способ разбогатеть для Вас лично - это либо удачно жениться, либо стать наследником, либо, наконец, играть в лотерею	Богатство для Вас связано с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше всего делайте карьеру и займите кресло шофера. Даже если это не принесет Вам желаемых миллионов, Ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном аспекте.	У Вас самые лучшие шансы когда-нибудь стать миллионером (если Вы таковым не являетесь). У Вас коммерческий склад ума, Вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

### Тест - "Взаимодействие"

Прочитывая предлагаемые ниже утверждения, укажите свое отношение к ним по пятибалльной шкале:

- нет, так не бывает - 1 балл;
- как правило не бывает - 2 балла;
- трудно сказать - 3 балла;
- как правило бывает - 4 балла;
- да, так бывает всегда - 5 баллов.

Постарайтесь быть искренним перед самим собой.

Вопросы	Варианты ответов				
	Нет, так не бывает	Как правило не бывает	Трудно сказать	Как правило бывает	Да, так бывает всегда
1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.					
2. У меня всегда много идей и планов.					
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.					
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.					
5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.					
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что.					
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.					

уюсь.					
8. Для того, чтобы провести какое-либо мероприятие, мне приходится строить планы заранее.					
9. Свои ошибки я по большей части признаю.					
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.					
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.					
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.					
13. Мой энтузиазм заразителен.					
14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включать их в обсуждаемые проекты.					
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.					
16. Я с пониманием слушаю эмоционально высказываемые аргументы других.					
17. Ясно выражаю свои мысли.					
18. Я признаюсь, что не все знаю о проблеме.					
19. Энергично защищаю свои взгляды.					
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.					
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.					
22. Я помогаю другим советом.					
23. Увлекаясь своими идеями, я обычно не беспокоюсь о чужих доводах.					
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.					
25. Если кто-то не согласен со мною, я ищу доводы, чтобы пе-					

реубедить этого человека.					
26. Используйте все доводы, чтобы заставить согласиться со мной.					
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.					
28. Я всегда нахожу возможность как облегчить другим поддержку моих идей.					
29. Я понимаю чувства других людей.					
30. Я больше говорю о своих идеях, чем выслушиваю других.					
31. Прежде, чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.					
32. Излагаю свои мысли системно.					
33. Я помогаю другим получить слово при обсуждении проблемы.					
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях					
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.					
36. Я никого не перебиваю.					
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.					
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других.					
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей.					
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова.					
Итого:	Сумма "А" -		Сумма "Б" -		

### Оценка результатов:

Если сумма "А" превышает более чем на 10 баллов сумму "Б": то большая часть людей считает Вас демократом.

Если же сумма "Б" на 10 и более баллов превышает сумму "А", то Вы склонны к **авторитарному стилю взаимодействия**.

Если же обе суммы различаются менее, чем на 10 баллов друг от друга, то Ваше поведение **не получает однозначной оценки в коллективе.**

Тест "Как вы делаете свой выбор?"

1. Пора бежать на свидание, а вы еще не решили, что надеть:	
а. Берете что под рукой - и вперед!	
б. Примерите и прикинете, что с чем одеть.	
в. Представите, в чем бы он хотел вас увидеть.	
г. Срочно купите что-нибудь сногшибательное.	
2. Выгодный в будущем клиент просит скидку. Вы не уверены, вправе ли сами решать этот вопрос.	
а. Берете всю ответственность на себя.	
б. Спрашиваете у босса, как поступить.	
в. Уговариваете шефа пойти навстречу клиенту.	
г. Даете небольшую скидку - в рамках своей компетенции.	
3. Планируя отпуск, вы:	
а. Собираете всевозможные проекты.	
б. Едете, куда получится в последний момент.	
в. Отправляетесь в любимые места.	
г. Полагаетесь на выбор спутника.	
4. Вы влюбляетесь:	
а. Быстро и часто.	
б. Только с первого взгляда.	
в. После того, как узнаете человека.	
г. Когда узнаете, что поклонник от вас без ума.	
5. Просите ли совета, когда решаете...	
а. Претендовать ли на освободившуюся должность	Да Нет От обстоятельств
б. Менять ли квартиру.	Да Нет От обстоятельств
в. Ехать ли отдыхать с малознакомым человеком.	Да Нет От обстоятельств
г. Покупать ли платье.	Да Нет От обстоятельств

д. Покупать ли машину.	Да Нет От обстоятельств
е. Встречаться ли с женатым мужчиной.	Да Нет От обстоятельств
ж. Связать ли жизнь с любимым.	Да Нет От обстоятельств
з. Говорить ли подруге о ее эгоизме.	Да Нет От обстоятельств
и. Стричься коротко.	Да Нет От обстоятельств
к. Вкладывать деньги в рискованное предприятие.	Да Нет От обстоятельств
л. Спать ли с новым знакомым.	Да Нет От обстоятельств
м. Принимать приглашение в гости к едва знакомым людям.	Да Нет От обстоятельств
н. Заказать яичницу или омлет.	Да Нет От обстоятельств
6. Проводимые вами реформы натолкнулись на сильное сопротивление. Вы:	
а. Стоите на своем.	
б. Пересматриваете свои требования.	
в. Предлагаете более приемлемый для коллег вариант.	
г. Рассеиваете сомнения недовольных.	
7. Анализируя свои поступки, вы понимаете, что ошибались:	
а. Часто	
б. Иногда	
в. Редко	
г. Практически никогда	
8. Если совершаете ошибки, то из-за:	
а. Недостатка информации	
б. Неверного понимания хода событий	
в. Небрежности или спешки	
г. Страх	
9. Верно ли:	

а. Вернуть в магазин вещь - обычное дело	Верно Неверно Не знаю
б. Трудно отказать тем, кого любишь	Верно Неверно Не знаю
в. Необходимость делать выбор повергает вас в уныние	Верно Неверно Не знаю
г. Терпение - не ваш конек	Верно Неверно Не знаю
д. Вы не допускаете близости со случайными знакомыми	Верно Неверно Не знаю
е. Вы часто жалеете о сказанном и сделанном	Верно Неверно Не знаю
ж. Больше всего вы сожалеете о том, чего не сказали или не сделали	Верно Неверно Не знаю
Итого:	

**25 баллов и меньше.** Нерешительная. При выборе вы тянете до последнего, пока не станет поздно. Бойтесь ошибиться и теряете массу возможностей. Чтобы преодолеть нерешительность, пользуйтесь принципом: "что приведет к результату", а не "что правильно". Характерно для имиджа серая мышь, куколка.

**26 - 42 баллов.** Аналитик. Умеете выбирать. Если вдруг вам не удастся правильно оценить ситуацию, вы без труда меняете курс. Пользуетесь доверием окружающих. Характерно для имиджа деловой леди, леди - босс, роковой женщины.

**43 - 59 баллов.** Интуиция. Все больше полагаетесь на чувства, способны принимать быстрые решения, что часто выручает вас. Решительны. Это характерно для светской львицы, интеллектуалки.

**60 баллов и больше.** Опрометчивая. Из-за поспешных решений часто оказываетесь в неловком положении. Вам нужно тщательно обдумывать свои поступки. Нужно выстраивать два списка: что вам известно о ситуации, а часто - нет, а потом ищите недостающую информацию у тех, кто знаком с этой ситуацией хорошо. Характерно для женщины - подростка, вечной студентки, модницы.

### Тест "Соответствует ли здоровье человека профессии менеджера?"

Здоровье руководителя, его способность выдерживать большие нервные и иные нагрузки принадлежат к необходимым чертам эффективного руководства. Предлагаемый тест стремится определить состояние Вашей нервной системы, от которой очень во многом зависит здоровье в целом.

1. Переживаете ли вы из-за неприятности долгое время?	
да	

часто	
иногда	
никогда	
2. Много ли времени вы уделяете себе вечером?	
свыше трех часов	
два часа	
один час	
меньше часа	
ни минуты	
3. Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?	
да	
часто	
иногда	
нет	
4. Вечно ли вы спешите?	
да	
спешу часто	
спешу иногда	
никогда не тороплюсь	
5. Представляет ли вам затруднение обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?	
да	
зависит от обстоятельств	
очень редко	
никогда	
6. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?	
весьма часто	
иногда	
никогда	
7. Если у другого человека что-то не получается, есть ли у вас желание сделать это вместо него?	
да	
часто	
иногда	
никогда	
8. Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде?	
да	
часто	

иногда	
редко, никогда	
9. Делаете ли вы несколько дел одновременно?	
да	
часто	
иногда	
редко	
никогда	
10. Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?	
часто	
нередко	
бывает	
очень редко, никогда	
11. Сколь часто вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?	
весьма часто	
нередко	
иногда	
редко, никогда	
12. Нервничаете ли вы, выходя в очередь?	
очень часто	
часто	
иногда	
очень редко, никогда	
13. Нравится ли вам давать советы другим?	
да	
как правило	
иногда	
редко, никогда	
14. Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?	
всегда	
зачастую	
часто	
очень редко, никогда	
15. Быстро ли вы говорите?	
спеша, скороговоркой	
довольно торопливо	
спокойно, рассудительно	

Итого	
-------	--

До 19 очков	От 20 до 49 очков	От 50 до 63 очков
Основные ваши черты - спокойствие и уравновешенность. Не обращайтесь и в дальнейшем внимание на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.	Здоровье терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.	Нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ жизни.

### Эмоциональный потенциал

*Данную анкету из книги Манфреда Кэ де Ври "Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта" на своем занятии для слушателей курса "Управление персоналом" давала Гаврилова Наталья.*

#### Инструкция:

*Задайте себе следующие вопросы и на шкале от 1 до 10 (от «плохо» до «очень хорошо») дайте на них ответы. Если можете, попросите близких тоже ответить на эти вопросы про Вас, взгляд со стороны поможет избежать автоматической необъективности, а также будет Вам полезной обратной связью.*

Плохо Очень хорошо  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Как хорошо Вы понимаете других с их точки зрения?

Насколько Вы чувствительны к эмоциям других?

Легко ли Вы заводите друзей?

Охотно ли Вы рассказываете о своих чувствах другим?

Легко ли Вы разрешаете конфликты?

Можете ли Вы легко приспособить свое поведение к изменившимся обстоятельствам?

Вызывает ли Ваше поведение теплое к Вам отношение у других?

Осознаете ли Вы, какое влияние Вы имеете на окружающих (даже если они не показывают этого)?

Когда Вы сталкиваетесь с трудной ситуацией, можете ли Вы справиться с ней?

Легко ли вы имеете дело с людьми, которые спрашивают Вас о вашей личной жизни?

Легко ли Вы находите помощь, если возникает такая необходимость?

Размышляете ли Вы постоянно о своих действиях?

Если Вы (и знакомые) постоянно ставили наивысшие очки, Вы счастливчик: похоже у Вас высокий эмоциональный потенциал.

Если нет, Вам надо приложить усилия для дальнейшего развития этой важнейшей части человеческого существования. (Обратите особое внимание на различие Ваших оценок и тех, что давали ваши знакомые. Если отличие большое, Вы, возможно занимаетесь самообманом или создаете у других неправильное представление о себе.)

Анкета выяснения степени удовлетворенности сотрудника условиями труда

#### Анкета

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы (обведите кружком соответствующую цифру, используя шкалу). При оценке баллом ниже 4-х просим Вас обязательно написать комментарий:

5 – вполне удовлетворяет

4 – скорее удовлетворяет, чем нет

3 – не могу сказать, удовлетворяет или нет

2 – скорее не удовлетворяет

1 – совершенно не удовлетворяет

1. Полезность, нужность Вашей работы <u>Комментарии, предложения:</u> -	1 2 3 4 5
2. Сам процесс выполняемой работы <u>Комментарии, предложения:</u> -	1 2 3 4 5
3. Перспективы профессионального и служебного роста <u>Комментарии, предложения:</u> -	1 2 3 4 5
4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем <u>Комментарии, предложения:</u> - -	1 2 3 4 5
5. Важность и ответственность выполняемой работы <u>Комментарии, предложения:</u> -	1 2 3 4 5
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.) <u>Комментарии, предложения:</u> -	1 2 3 4 5
7. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне <u>Комментарии, предложения:</u>	1 2 3 4 5
8. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей <u>Комментарии, предложения:</u> - -	1 2 3 4 5

9. Размер оплаты <u>Комментарии, предложения:</u>	1 2 3 4 5
10. То, насколько эффективно организована работа в целом <u>Комментарии, предложения:</u> - -	1 2 3 4 5
11. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе <u>Комментарии, предложения:</u> - -	1 2 3 4 5
12. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе <u>Комментарии, предложения:</u> - -	1 2 3 4 5
13. Режим работы <u>Комментарии, предложения:</u>	1 2 3 4 5
14. Соответствие работы Вашим способностям <u>Комментарии, предложения:</u> - -	1 2 3 4 5
15. Работа как средство достижения успеха в жизни <u>Комментарии, предложения:</u> - -	1 2 3 4 5
16. Рассматриваете ли вы в настоящее время предложения о новых местах работы: <u>Комментарии, предложения:</u>	1 2 3 4 5