

М.В. Ступина



**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**



Учебное пособие

Вологда
2014

Министерство образования и науки Российской Федерации
Вологодский государственный университет

М.В. Ступина

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Утверждено редакционно-издательским советом ВоГУ
в качестве учебного пособия*

Вологда
2014

УДК 331.108.2(075)

ББК 60.823.3я73

С 88

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга
Вологодской молочнохозяйственной академии
им. Н.В. Верещагина **М.И. Иванова**;

канд. экон. наук, зав. кафедрой экономики и финансов РАНХ и ГС
при Президенте РФ **М.В. Андреева**

Ступина, М.В.

С 88 **Основы управления персоналом: учебное пособие / М.В. Ступина.** –
Вологда: ВоГУ, 2014. – 111 с.

В учебном пособии рассмотрены такие вопросы, как методология организации системы управления персоналом, кадровая политика и кадровое планирование в организации, набор и отбор кадров, профессиональная ориентация и адаптация персонала на предприятии, деловая карьера менеджера и её развитие, методы оценки, обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, способы мотивации и эффективности управления персоналом.

Учебное пособие предназначено для научных работников, аспирантов, магистров, студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление, а также слушателей курсов повышения квалификации.

УДК 331.108.2(075)

ББК 60.823.3я73

© ФГБОУ ВПО «Вологодский
государственный университет, 2014
© Ступина М.В., 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
1. Методология организации системы управления персоналом (СУП).....	6
1.1. Понятие, цели и структура СУП	6
1.2. Принципы управления персоналом	10
1.3. Технология управления персоналом.....	11
1.4. Методы построения СУП.....	13
Вопросы для самопроверки знаний по теме 1	17
2. Кадровая политика и кадровое планирование в организации.....	18
2.1. Кадровая политика: понятие, цель, требования и типы.....	18
2.2. Кадровое планирование: цели, стратегии, мероприятия	26
Вопросы для самопроверки знаний по теме 2	32
3. Наём и приём персонала в организацию	33
3.1. Источники привлечения персонала	33
3.2 Организация найма на работу персонала	35
Вопросы для самопроверки знаний по теме 3	36
4. Отбор кадров на предприятии	37
4.1. Цели и сущность отбора персонала	37
4.2. Организация отбора претендентов на вакантную должность специалиста или руководителя.....	41
Вопросы для самопроверки знаний по теме 4	48
5. Профессиональная ориентация и адаптация персонала	48
5.1. Профессиональная ориентация персонала.....	48
5.2. Адаптация персонала: цели, виды и этапы	55
Вопросы для самопроверки знаний по теме 5	58
6. Деловая карьера и её развитие.....	59
6.1. Деловая карьера: понятие, цели, этапы и виды	59
6.2. Управление деловой карьерой.....	64
6.3. Система служебно-профессионального продвижения	65
6.4. Система работы с кадровым резервом.....	69
Вопросы для самопроверки знаний по теме 6	72

7. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала в организации.....	73
7.1. Обучение персонала: понятие, цели и виды.....	73
7.2. Методы обучения персонала.....	75
Вопросы для самопроверки знаний по теме 7.....	79
8. Оценка персонала в организации	80
8.1. Задачи, этапы и требования к оценке труда	80
8.2. Методы и критерии оценки персонала	83
8.3. Аттестация персонала в организации: понятие, задачи и этапы.....	85
Вопросы для самопроверки знаний по теме 8.....	89
9. Мотивация персонала в организации.....	90
9.1. Сущность и методы мотивации персонала.....	90
9.2. Теории мотивации.....	96
Вопросы для самопроверки знаний по теме 9.....	101
10. Эффективность управления персоналом.....	102
10.1. Понятие, виды и показатели эффективности управления персоналом.....	102
10.2. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.....	105
Вопросы для самопроверки знаний по теме 10.....	108
Библиографический список.....	110

Введение

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приёма до увольнения кадров, вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

Поскольку все цели организации достигаются через людей, именно управление персоналом должно быть на первом месте среди прочих компонент менеджмента предприятия.

Настоящее учебное пособие ставит своей целью вооружить читателя знаниями нового механизма управления персоналом организации в складывающейся рыночной среде. Логически построенная структура учебного пособия охватывает широкий круг проблем управления персоналом – от методологии организации системы управления персоналом до оценки её эффективности.

Каждая глава заканчивается вопросами для самопроверки знаний, что позволяет читателю оперативно проверить степень освоения прочитанного материала.

Тема 1. МЕТОДОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Понятие, цели и структура СУП

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции.

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую, или личностно-культурную. Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами).

Персонал – личный состав предприятия, работающий по найму, обладающий профессиональными способностями и имеющий трудовые отношения с работодателем; совокупность работников, занятых на предприятии и входящих в его штатный состав (списочный состав).

В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.

Большой разницей вносит и переводная литература с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как:

personnel administration - управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения

между административным персоналом и подчиненными; "человеческие отношения" в промышленности;

personnel management - руководство кадрами (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;

personnel relations - управление кадрами и т.д.

Управление персоналом – комплексное целенаправленное воздействие на коллектив и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного и созидательного труда для достижения поставленных целей предприятия.

Понятие "управление персоналом (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители. В крупных организациях - формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В состав службы управления персоналом многих российских предприятий входят следующие отделы и их функции:

1) Отдел условий труда:

- соблюдение требований эргономики труда, изучающей взаимодействие и приспособление человека и машины в конкретных условиях его деятельности;
- соблюдение требований технической эстетики;
- соблюдение требований психофизиологии труда;
- охрана труда и техники безопасности;
- охрана окружающей среды.

2) Отдел трудовых отношений:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства;
- анализ и регулирование отношений руководства;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- управление производственными конфликтами и стрессами;
- социально-психологическая диагностика.

3) Отдел оформления и учета кадров:

- оформление и учет приема, увольнений, перемещений;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- профессиональная ориентация;
- обеспечение занятости.

4) Отдел развития кадров:

- техническое и экономическое обучение кадров;
- переподготовка и повышение квалификации;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- работа с кадровым резервом.

5) Отдел анализа и развития средств стимулирования труда:

- нормирование и тарификация трудового процесса;
- разработка системы оплаты труда;
- использование средств морального поощрения;
- разработка форм участия в прибылях и капитале;
- разработка различных форм морального стимулирования.

6) Отдел планирования, прогнозирования и маркетинга персонала:

- разработка стратегии управления персоналом;
- анализ рынка труда;
- организация рекламы;
- планирование и прогнозирование потребностей в персонале;
- анализ кадрового потенциала;
- планирование кадров;
- оценка кандидатов на вакантную должность;
- текущая, периодическая оценка кадров.

7) Отдел юридических услуг:

- решение правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- согласование распорядительных документов по управлению персоналом.

8) Отдел развития социальной инфраструктуры:

- обеспечение охраны здоровья и отдыха;
- обеспечение детскими учреждениями;
- организация общественного питания;
- управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- развитие культуры и физического воспитания;
- обеспечение охраны здоровья и отдыха;
- управление социальными конфликтами и стрессами.

9) Отдел разработки организационной структуры управления:

- анализ сложившейся организационной структуры управления;
- проектирование и построение новой организационной структуры управления;
- разработка штатного расписания.

1.2. Принципы управления персоналом

Принцип – объективное правило, которое при решении надо учитывать или соблюдать.

Таблица 1

Принципы управления персоналом

№ п/п	Название принципа	Содержание
1	Принцип эффективности	Предполагает наиболее эффективную и экономическую организацию системы управления персоналом (СУП), уменьшение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства
2	Принцип перспективности	При формировании СУП следует учитывать перспективы развития организации
3	Принцип оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию СУП, предупреждающих или оперативно устраняющих управление
4	Принцип научности	Разработка мероприятий по формированию СУП должна основываться на последних достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
5	Принцип комплексности	При формировании СУП необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления и охватывать все сферы работы с персоналом
6	Принцип простоты	Чем проще СУП, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение СУП в ущерб производству.
7	Принцип автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах СУП должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
8	Принцип вознаграждения	Базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации
9	Принцип оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию СУП и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
10	Принцип плановости	Установление на длительный период направлений (темпов) развития производства и связанных с этим изменений в структуре персонала
11	Принцип специализации	Разделение труда в СУП необходимо для эффективного использования рабочей силы. Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций

12	Принцип ротации (потенциальных имитаций)	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый работник СУП должен уметь имитировать функции выше и нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня
13	Принцип концентрации	Концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей СУП на решение основных задач
14	Принцип адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость СУП к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
15	Принцип непрерывности	Отсутствие незапланированных перерывов в работе работников СУП или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.д.
16	Принцип многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали осуществляется по различным каналам: административно-хозяйственным, экономическому, правовому, и т.д.
17	Принцип преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию СУП на различных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.
18	Принцип параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
19	Принцип комфортности	СУП должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком
20	Принцип коллегиальности управления	Профессиональные менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя управленческий штат

1.3. Технология управления персоналом

Чтобы эффективно управлять, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его" изменение, а также средства воздействия на эти факторы. Следовательно, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании различных инструментов воздействия на работника, т.е. об определенной технологии работы с кадрами.

В самом общем виде технология представляет собой приемы, навыки или услуги, применяемые для того, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо материале. Социолог Чарльзи Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Льюис Дейвис дает более широкое понятие технологии: «*Технология*» - это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответ-

ственно технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материале, информации или людях.

Все управленческие работники должны достаточно полно представлять содержание и значение основных элементов технологии управления персоналом в организации. **Технология управления персоналом** состоит из следующих элементов:

1. Кадровое планирование является составной частью управления организации в целом и предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров. Оно предусматривает установление целей, специфичных для организации; сбор и систематизацию данных о работниках; обработку и качественный анализ этих данных; разработку плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат.
2. Набор кадров заключается в создании необходимого резерва потенциальных кандидатов на все должности и специальности. Необходимый объем работы по набору определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней.
3. Отбор кадров - оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора. Решение о выборе принимается на основе таких факторов, как опыт работы, образование, уровень профессиональных навыков, личные качества.
4. Определение заработной платы и льгот – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала. Виды и размеры вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Они влияют на решение людей о поступлении на работу, трудовую дисциплину, производственную отдачу...
5. Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе - введение нанятых работников в организацию и её подразделения. Обычно организации используют различные способы как официальные, так и неофициальные, чтобы ввести человека в свой коллектив. Некоторые организации разрабатывают специальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры. В этих программах указывается, какое поведение организация ожидает от своих работников, чтобы оно соответствовало имиджу корпорации.
6. Обучение кадров – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения. Оно проводится в 3-х основных случаях:

- когда работник поступает в организацию;
- когда работника назначают на новую должность или поручают новую работу;
- когда выясняется, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

При этом практикуют такие методы обучения, как: ученичество, подготовительное обучение, обучение на рабочем месте и вне работы.

7. Оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение её до работника. Определение степени эффективности труда - важнейшая цель оценки результатов деятельности работника. При оценке труда работника принято использовать государственные требования, нормативы и законы. На неё влияет также личное отношение оценщика–эксперта. Работники оцениваются по деловым и личностным качествам. Основными методами оценки труда персонала являются: экспертные оценки, метод решающей ситуации, сравнение работников по парам, тестирование, аттестация.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение - разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. Подготовка руководящих кадров управления, продвижение по службе - разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров, что способствует профессиональному росту менеджеров и создает предпосылки для их успешной карьеры.

1.4. Методы построения системы управления персоналом

Наука и практика в XX веке выработали различные *методы изучения* состояния действующей системы управления персоналом организации, методы построения, обоснования и реализации новых систем управления. К наиболее известным и эффективным относятся следующие:

1. Системный анализ ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, технологий и методов управления людьми, управленческих решений; на выявление типов связей этих компонентов между собой и с внешней средой, сведения их в единую целостную картину.

2. Метод сравнения позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной у передовой организации; с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.
3. Метод последовательной подстановки – позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под воздействием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и из них отбираются наиболее существенные.
4. Метод структуризации целей - предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.
5. Динамический метод - предусматривает расположение данных в динамический ряд и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.
6. Параметрический метод - установление функциональной зависимости между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.
7. Опытный метод - базируется на обобщении работы в предшествующий период данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.
8. Балансовый метод – позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки.
9. «Мозговой штурм» – предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой руководителей и специалистов. Его цель – выявить возможно большее число вариантов совершенствования системы управления персоналом.
10. Метод коллективного блокнота – позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждого эксперта с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования СУП;
11. Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее можно изучить сущность организации. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы на функции, функции на процедуры, процедуры на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено.

При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где могут использоваться модели логические, графические и цифровые.

12. Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации записей и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

13. Нормативный метод весьма эффективен и часто применяется на практике. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют: состав и содержание функций по управлению персоналом; численность работников по функциям; тип организационной культуры; критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений, разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. Вместе с тем, этот метод требует крепкой и постоянно обновляемой множественной нормативной базы. И зачастую база устарела, а расчеты по ней продолжают вести. В результате – немало формализма, а конечный результат может быть неадекватен объективно сложившимся новым условиям внешней и внутренней среды организации, ее потребностям в корректировке наметившихся дисфункций или даже предотвращению разрушения организации.

14. Метод аналогий получил широкое распространение в деле совершенствования управления персоналом. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными (аналогичными) экономическими и организационными характеристиками. Сущность этого метода заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

15. Морфологический анализ как метод является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем напротив каждой функции построчно указать все возможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую таблицу.

Идея этого метода заключается в том, чтобы разбить сложную задачу на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решения подзадач.

16. Функционально-стоимостный метод анализа. Наибольший эффект и качество анализа системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется *система методов в комплексе*. Это позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать прощелков, которые возможны при использовании одного какого-то метода анализа, пусть даже и проявившего себя положительно в каких-то случаях раньше.

Функционально-стоимостный метод анализа – метод универсальный и достаточно широко применяемый в мировой практике менеджмента персонала. Он позволяет при его проведении применять систему методов. *Функционально-стоимостный анализ* (ФСА) – метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления.

Основные задачи ФСА:

- достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание;
- снижение затрат на производство выпускаемой продукции и оказание услуг, повышение их качества;
- повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений;
- улучшение использования производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- сокращение и ликвидация брака.

Вопросы для самопроверки знаний по теме 1:

1. Дать понятие управления персоналом.
2. Дайте определение персонала.
3. Назовите цели управления персоналом.
4. Какие задачи управления персоналом необходимы для осуществления поставленных целей?
5. Из каких отделов состоит служба управления персоналом?
6. Назовите функции отдела развития персонала.
7. В чем заключаются функции отдела условий труда?
8. Перечислите функции отдела развития социальной инфраструктуры.
9. Назовите элементы технологии управления персоналом.
10. Дать определение технологии управления.
11. В чем сущность такого элемента как кадровое планирование?
12. В чем заключается сущность такого элемента как отбор кадров?
13. Перечислите основные элементы технологии управления персоналом.
14. Дать определение принципа управления.
15. Раскройте принцип непрерывности.
16. Какие принципы управления Вы знаете?
17. В чем заключается принцип адаптивности (гибкости)?
18. Что понимается под ротацией кадров?
19. Какие методы построения системы управления персоналом существуют?
20. Дать определение метода сравнения.
21. В чем сущность метода коллективного блокнота?
22. Раскройте содержание метода аналогий.
23. Чем отличается нормативный метод от опытного?
24. Каковы основные задачи метода функционально-стоимостного анализа?

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Кадровая политика: понятие, цели, требования и типы

Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организация разрабатывает и осуществляет *кадровую политику*. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации (опыт государственной службы Канады, Германии).

Термин “*кадровая политика*” имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”, могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Кадровая политика предприятия дифференцируется на составляющие ее элементы:

1. *Политика занятости* – обеспечение высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда, обеспечение его безопасности, а также возможности для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой;

2. *Политика обучения* – формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить свой квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения;

3. *Политика оплаты труда* – предоставление более высокой заработной платы, чем в других организациях в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работников;

4. *Политика благосостояния* – обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей; социальные условия должны быть привлекательны для работника и взаимовыгодны для них и организации;

5. *Политика трудовых отношений* – установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов.

Требования, предъявляемые к кадровой политике:

- кадровая политика должна быть достаточно гибкой;
- кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии;
- кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей предприятия;
- кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Типы кадровой политики

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и связанного с этим уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в

работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуаций, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: *рациональную и авантюристическую*.

При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный про-

гнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие “качество персонала” включает еще один параметр, который скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы “покупать” людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных орга-

низациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам представлено в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Этапы построения кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — *обеспечение высокого качества кадрового потенциала*. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих *аспектов*:

- *разработка общих принципов кадровой политики*, определение приоритетов целей;
- *организационно-штатная политика* — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- *информационная политика* — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- *финансовая политика* — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- *политика развития персонала* — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- *оценка результатов деятельности* — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закреплённое

представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффек-

тивности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов — внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное разветвление крупного производства со множеством филиалов.

2. Стилль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

3. Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий,
- степень вредности работы для здоровья,
- месторасположение рабочих мест,
- продолжительность и структурированность работы,
- взаимодействие с другими людьми во время работы,
- степень свободы при решении задач,
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

2.2. Кадровое планирование: цели, стратегии, мероприятия

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных – новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательство государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку, если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке 1.

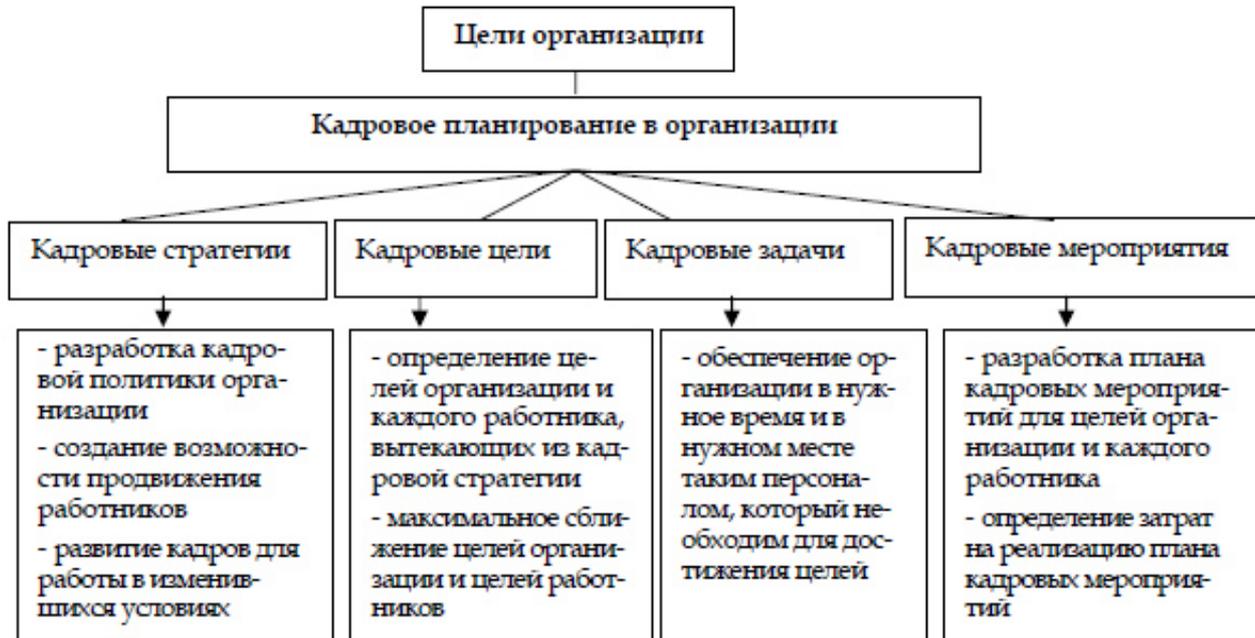


Рис. 1. Цели и задачи кадрового планирования

Эффективное кадровое планирование должно отвечать на вопросы:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
2. Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?
3. Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
4. Каким образом обеспечить условия для развития персонала?
5. Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

Этапы и виды кадрового планирования

По срокам кадровое планирование подразделяется на:

- долгосрочное (прогноз от 3-х и более лет)
- краткосрочное (не более 1 года)

Долгосрочное кадровое планирование

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является план человеческих ресурсов, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед.

Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем.

Основными пунктами, которые следует принимать в расчет, являются следующие:

1. Создание группы кадрового планирования компании, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.
2. Задачи человеческих ресурсов в достижении целей компании с учетом:
 - планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс компании);
 - реорганизации, например, централизации или децентрализации;
 - изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;
 - финансовых ограничений.
3. Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности:
 - численность работников разных категорий;
 - расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности компании;
 - объем выполненной сверхурочной работы;
 - оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;
 - общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.
4. Внешняя среда деятельности компании:
 - положение с набором персонала;
 - демографические тенденции;
 - местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;
 - национальные соглашения относительно условий работы;
 - политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.
5. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:
 - влияние локальной иммиграции и эмиграции;
 - последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями;

- возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день.

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить план человеческих ресурсов, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода. ***В плане должно быть отражено:***

- перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-либо изменения или быть упраздненными;
- в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;
- необходимые изменения на уровне руководителей как среднего, так и высшего звеньев;
- потребности в профессиональном обучении;
- программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;
- возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач компании;
- меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

Краткосрочное кадровое планирование

Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

Оперативный план работы с персоналом - это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные:

- о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных работников и т.д.);

- о текучести кадров;

- о потере времени из-за простоев, по болезни;

- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);

- о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработанная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

- об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкету следует составлять таким образом, чтобы наряду с производительными целями они могли служить кадровому планированию.

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

- быть простой – содержать столько данных и только в том объеме, сколько и в каком объеме необходима в данном конкретном случае;

- быть наглядной – сведения необходимо представлять таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

- быть однозначной – сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность;

- быть сопоставимой – сведения необходимо приводить в сопоставимых единицах и относить к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

- быть преемственной – сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;

- быть актуальной – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, то есть представляться без задержек.

Планирование потребности в персонале

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей (рис. 2).



Рис. 2. Схема планирования потребности в персонале

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Существует *четыре категории работников*, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 3).

Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	Оценка производительности труда. Распределение работников. Обучение и развитие. Оплата и мотивация. Карьерный рост
Новички	Методы найма. Процедуры отбора. Введение в должность. Условия заключения договоров. Процесс адаптации. Обучение
Потенциальные сотрудники	Методы найма. Внешние связи. Уровень оплаты труда. Бонусы для персонала
Персонал, покинувший организацию	Увольнение по инициативе администрации. Выход на пенсию. Текучесть персонала

К **преимуществам кадрового планирования** можно отнести следующие:

1. Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.
2. Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами
3. Организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников.
4. Планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.
5. Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.
6. Позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

Вопросы для самопроверки знаний по теме 2:

1. Объясните понятие “кадровая политика”
2. Как вы понимаете стратегию управления персоналом?
3. Охарактеризуйте пассивную кадровую политику.
4. Дайте характеристику реактивной кадровой политике.
5. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.
6. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие подтипы активной кадровой политики существуют?
7. В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?
8. В чем сущность превентивной кадровой политики?

9. Опишите условия эффективности закрытой и открытой кадровой политики.
10. Назовите этапы проектирования кадровой политики.
11. Объясните понятие “кадровое мероприятие”.
12. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?
13. Понятие и сущность кадрового планирования.
14. Цели и задачи кадрового планирования.
15. Назовите этапы кадрового планирования.
16. Какие виды кадрового планирования бывают?
17. Назвать четыре категории работников, по которым ведется планирование.
18. Назовите преимущества кадрового планирования.

3. НАЁМ И ПРИЁМ ПЕРСОНАЛА

3.1. Источники привлечения персонала

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

Найм на работу – ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качеством, необходимым для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Когда организации необходимо принять новых работников, появляются два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Набор кадров начинается с поиска работников, которые удовлетворяли бы предъявляемым требованиям и справлялись с задачами будущей работы. Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак несвязанных с организацией).

К внутреннему источнику привлечения персонала относят:

1. Сверхурочную работу.
2. Перераспределение заданий или перемещение работников.
3. Структурную реорганизацию или использование новых схем производства.
4. Совмещение профессий.

Преимущества и недостатки внутреннего источника привлечения персонала:

Преимущества:

- 1) возможность карьерного роста для своих работников;
- 2) скорость заполнения вакансий;
- 3) снижение затрат на привлечение кадров;
- 4) претендент на должность хорошо знает структуру и специфику предприятия;
- 5) не нужен длительный период адаптации;
- 6) есть возможность сохранить определенный климат в коллективе;
- 7) высокая степень управляемости;
- 8) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

Недостатки:

- 1) возможно напряжение или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя;
- 2) ограниченные возможности для выбора претендентов;
- 3) снижается активность работников, которые также претендовали на эту должность;
- 4) человеку, выросшему в коллективе, тяжело отказать своим учителям;
- 5) дополнительные затраты на обучение своего персонала

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

К внешнему источнику привлечения персонала относят:

- 1) Найм новых работников
- 2) Лизинг персонала
- 3) Хэдхантинг персонала.

Наибольшее распространение в России получили следующие источники найма персонала:

1. Центры занятости населения
2. Кадровые агентства, частные агентства
3. Ярмарки рабочих мест
4. Праздники, выставки для информирования об имеющихся вакансиях
5. Использование вербовщиков
6. Набор студентов во время летних каникул
7. Набор студентов во время производственных и преддипломных практик
8. Набор в учебных заведениях

9. Объявления в СМИ

10. Через друзей, знакомых, родственников

Достоинства и недостатки внешнего источника привлечения персонала:

Достоинства:

- 1) более широкие возможности выбора работника;
- 2) появление новых работников – новый импульс к действию;
- 3) новые люди – новые идеи, приемы работы;
- 4) большая широкая возможность в покрытии кадров;
- 5) новому человеку легче добиться признания в коллективе;
- 6) меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.

Недостатки:

- 1) более высокие затраты на привлечение персонала;
- 2) более длительный период адаптации нового работника;
- 3) блокирование возможностей служебного роста для работников предприятия со стажем;
- 4) большая текучесть кадров, так как велика возможность ошибки;
- 5) высока степень риска при прохождении испытательного срока.

3.2. Организация найма на работу

При приеме на работу с претендентами на должность специалист отдела кадров или непосредственный руководитель проводит беседу.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- А) проводимые по схеме;
- Б) слабо формализованные;
- В) выполняемые не по схеме.

Цель беседы любого типа одна – рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Основное различие между типами беседы заключается в подходе к беседе проводящего ее служащего фирмы, типе информации, которую желает получить фирма, сущности конкретной организации.

Поступающим при проведении беседы задают примерно следующие вопросы:

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата?
2. Почему Вы обратились о приеме на работу именно к нам?
3. Чем Вас привлекла наша фирма? Что Вы знаете о ней?
4. Что Вы знаете об этой работе? В работе какого рода Вы больше заинтересованы?

5. Почему Вы выбрали именно эту карьеру? Как Вы планируете свою будущую карьеру?
6. Что бы Вы стали делать, если бы ... (описание критической ситуации на рабочем месте)?
7. Как бы Вы могли описать себя?
8. Что Вы хотите рассказать о себе? О Вашей семье?
9. Каковы Ваши основные сильные и слабые стороны?
10. Какую работу Вы больше всего любите делать, а какую не любите?
11. Каковы Ваши интересы вне работы? Как Вы проводите свободное время?
12. Что бы Вы хотели изменить в своём прошлом?
13. Какие предметы в школе Вам нравились больше всего и меньше всего? А в ВУЗе? Почему?
14. Считаете ли Вы, что получили хорошую подготовку общего характера?
15. Какие особенности Вашей подготовки позволяют Вам думать, что Вы добьётесь успеха в избранной Вами сфере деятельности?
16. Какого рода общественной деятельностью Вы занимались в ВУЗе? После ВУЗа? Почему?
17. Что Вам нравилось больше всего и меньше всего на прежней работе?
18. Что Вы можете рассказать о Ваших руководителях на прежнем месте работы? О Вашей прежней работе?
19. Почему Вы уволились с прежней работы?
20. Каковы Ваши цели в жизни? Как Вы планируете их достичь?
21. На какую заработную плату Вы рассчитываете?
22. Чем Вы надеетесь заниматься через 5 (10, 15) лет?

Вопросы для самопроверки знаний по теме 3:

1. Дать определение найма на работу.
2. Какие источники найма на работу Вы знаете?
3. Что является основной задачей при найме на работу?
4. Дать определение внешнего источника найма на работу.
5. Назовите преимущества внешнего источника.
6. Какие недостатки есть у внешнего источника найма на работу?
7. Назовите недостатки внутреннего источника.
8. Какие преимущества есть у внутреннего источника найма на работу?
9. Что является альтернативой найму на работу?
10. Что относят к внутреннему источнику найма на работу?
11. Что относят к внешнему источнику найма на работу?
12. Какие вопросы задаются при найме на работу?

4. ОТБОР КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

4.1. Цели и сущность отбора персонала

После мероприятий набора персонала следующим действием является отбор персонала.

Отбор персонала – ответственный период в деятельности по управлению персоналом. Это – процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки.

Основной целью отбора является получение работников, наиболее подходящих под стандарты качества работы, выполняемой предприятием.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

1) Разработка требований к должности. В результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для указанной работы;

2) Широкий поиск претендентов. Ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

3) Проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, проводимая кадровой службой;

4) Отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур. Обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы должны быть укомплектованы профессиональными психологами, чтобы использовать самые современные методы.

Непосредственный руководитель, а иногда и более широкий круг руководителей участвуют в отборе на начальном и заключительном этапах. Им принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

В практике работы с кадрами руководителей выделяют четыре принципиальные схемы замещения вакантных должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации, замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность собственных сотрудников, имеющее целью заполнение обра-

зовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки резерва руководителей.

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем предъявляемым требованиям. Организации сегодня предпринимают серьезные усилия по развитию собственных сотрудников, повышению их квалификации и практической подготовке к воспитанию у них большей ответственности. Однако при этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с резервом) считается необходимым замещение должностей руководителей и специалистов проводить на конкурсной основе, т.е. рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка их деятельности не даст полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями - все эти перемещения предполагают значительные изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

В практике признано, что правильные кадровые решения не могут быть найдены до тех пор, пока требования к должности не определены настолько хорошо, что отдельные кандидаты могут быть соизмерены относительно установленных нормативов. ***При определении требований к кандидатам на должность руководителей организации базируются на правилах, которые можно сформулировать следующим образом:***

1) Всякий выбор должностного лица есть неизбежный компромисс - даже лучшие работники имеют недостатки, ключом к отбору должно служить ясное представление о том, какие качества являются действительно необходимыми для данной должности, а какими при необходимости можно пренебречь;

2) Разные комбинации качеств могут быть равноценными для исполнения должности;

3) Руководители и специалисты должны обратить внимание на часто допускаемую ошибку и при установлении требований к должности проводить четкое различие между качествами, которые нужно обязательно иметь перед

поступлением на работу, и теми, которые можно приобрести уже после поступления. Не следует вводить без необходимости дополнительных требований к квалификации. В отношении должности, на которую мало претендентов, это особенно нежелательно. В таких случаях требования к должности надо ограничить качествами, при отсутствии которых кандидат не сможет выполнять работу;

4) Повышение требований к качествам сегодня может сказаться на недооценке общего потенциала работника и квалификации, на которую будет предъявлен спрос в будущем;

5) Четкое определение требований к должности должно исключить неизбежный субъективизм оценок;

6) Чем большее число, в разумных пределах, кандидатов рассматривается на каждую должность, тем больше вероятность того, что отбор даст позитивные результаты; чем меньше кандидатов, тем вероятнее придется пойти на серьезный компромисс по ряду важных качеств;

7) При определении квалификационных требований для должности, входящей в состав высшего руководства или другой команды руководителей, можно попытаться компенсировать отдельные слабые стороны этой команды, обусловленные профессиональными и личностными характеристиками ее членов, сформулировав соответствующие дополнительные требования к кандидату. Исследования показывают, что климат организации, характеры других членов руководства также обуславливают специфические черты, необходимые кандидатам на должность.

Отбор кандидатов на вакантную должность осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов.

При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих *следующие группы качеств*:

- общественно-гражданская зрелость;
- отношение к труду;
- уровень знаний и опыт работы;
- организаторские способности;
- умение работать с людьми;
- умение работать с документами и информацией;
- умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- способность увидеть и поддержать передовое;
- морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активное участие в общественной деятельности; обладание высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа объединяет следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа включает такие качества: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе, в руководящей должности).

В четвертую группу входят следующие качества: умение организовать систему управления, свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа включает такие качества, как умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

В шестую группу входят качества: умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения, четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде, умение читать документы.

Седьмая группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке, разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа объединяет качества: умение увидеть новое; распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов, распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

В девятую группу входят такие качества, как:

- честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;
- уравновешенность, выдержанность, вежливость;

- настойчивость;
- общительность, обаятельность;
- скромность, простота;
- опрятность и аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

4.2. Организация отбора претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста

Процедура отбора обычно состоит из нескольких этапов, которые следует пройти заявителям. На каждом этапе отсеивается часть заявителей или они уходят сами.

В отборе персонала выделяют ряд последовательных шагов:

1. Оформление анкетных и биографических данных.
2. Анализ рекомендаций и послужного списка.
3. Собеседование.
4. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.
5. Медицинский контроль.
6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.
7. Принятие решения о найме на работу.

В процессе отбора отсеивается часть кандидатов вследствие несоответствия определенным требованиям, или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие решения. Использование всей последовательности обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала. Чем выше предполагаемый должностной уровень кандидата, тем больше потребность в использовании всех шагов отбора.

Рассмотрим содержание выделенных ***шагов отбора персонала:***

1. *Оформление анкетных и автобиографических данных*

Претенденты, прошедшие предварительный отбор (и, желательно, представив резюме), оформляют в установленном порядке личный листок по учету

кадров, автобиографию и заполняют анкету. Число вопросов анкеты должно быть оптимальным, и они должны выявлять информацию, более всего связанную с производительностью и качеством будущей работы претендента. Вопросы анкеты желательно формулировать в открытой форме, предполагающей развернутый ответ, либо в анкете следует предложить возможные ответы, включая возможность отказа в ответе на вопрос. Желательно, чтобы анкета была адаптирована для каждого рабочего места, должности.

2. Анализ рекомендаций и послужного списка

Тщательно изучается и анализируется послужной список каждого претендента и подготавливаются вопросы для собеседования. Эта работа проводится как отделом кадров, специалистом по управлению персоналом, так и менеджером, руководством отдела, производства, участка, где планируется трудовая деятельность претендентов. При этом может возникнуть ситуация, особенно для должностей высокого ранга, когда потребуется отзыв о претенденте с предыдущего места работы. В целом же, независимо от должности, желательно иметь отзыв с предыдущего места работы кандидата. Отзыв по согласованию может быть запрошен и получен как в устной, так и в письменной форме.

3. Собеседование

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Для одних видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров, для других — к линейному менеджеру, руководителю будущей работы. Специалист отдела кадров или линейный менеджер проводят с ними предварительную отборочную беседу, после чего успешно прошедшие собеседование кандидаты могут проходить следующую ступень отбора. По результатам собеседования отбираются лица, удовлетворяющие определенным квалификационным требованиям.

Существует несколько подходов к организации собеседования. Это может быть собеседование:

- а) по заранее подготовленной схеме;
- б) слабоформализованное;
- в) выполняемое без специальной подготовки

Цель беседы любого типа одна — сбор необходимых сведений о лично-деловых качествах кандидата, проверка документальной информации в непосредственном контакте. Обмен информацией при этом происходит обычно в форме вопросов и ответов. Основные различия между типами беседы заключаются в:

- подходе к беседе проводящего ее представителя фирмы;

- типе информации, которую желает получить представитель фирмы;
- сущности конкретной ситуации.

В беседе типа «а» проводящий собеседование заранее готовит список вопросов и в дальнейшем от него не отклоняется. Многие вопросы имеют перечень готовых вариантов ответа, и проводящему беседу приходится только отмечать ответы заявителя в заранее предусмотренных графах. Такая беседа имеет очень ограниченный характер, а получаемая информация не дает возможности обеспечить четкую последовательность в беседе. Данный подход стесняет и претендента, который не всегда способен ответить на поставленные вопросы.

Для проведения бесед типа «б» заранее готовятся только основные вопросы, но проводящий беседу может также приготовить и дополнительные вопросы. Хотя этот метод требует большей подготовки от ведущего беседу, он допускает и большую гибкость, чем беседа типа «а». Представитель фирмы может задавать вопросы в тех областях, которые в данном конкретном случае заслуживают большего внимания и важны для данного рабочего места. Однако при менее схематизированных беседах их трудно повторить.

В беседах типа «в» проводящий беседу представитель фирмы готовит лишь список тем, которые следует затронуть.

Поскольку подготовка и проведение собеседования является весьма важным элементом в целом в деятельности специалиста по управлению персоналом, данная проблема рассматривается более подробно в третьем параграфе.

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

4. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.

Диагностика (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 профессиональных способностей кандидата, 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 {психограмма};
- 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. Психограмма 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 психологии труда личностные свойства группируются по разным основаниям, вычлняются и оцениваются по критерию важности (необходимости) для определенной профессиональной деятельности. Для каждого вида деятельности обосновывается список профессиональных качеств, которые относятся к категории важных (обязательных).

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 диагностировать, предупреждать и ликвидировать опасные, сложные, экстремальные ситуации.

б) Деловые качества (черты характера):

- дисциплинированность, ответственность
- честность, добросовестность;
- компетентность;
- инициативность;
- целеустремленность, настойчивость;
- самостоятельность, решительность.

в) *Индивидуально-психологические и личностные качества:*

- мотивация (система побуждений человека);
- уровень интеллекта;
- 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).

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 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 письменной форме, так и в автоматизированном

варианте в зависимости от того, какими тестовыми материалами располагает предприятие.

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.

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.

По результатам психологического тестирования делается заключение, которое кратко письменно фиксируется. 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.

По результатам анализа оценок, полученных кандидатами по всему списку профессионально важных качеств, делается заключение о профессиональной пригодности, которое носит рекомендательный характер. Более подробно вопросы профессиографии и психологической пригодности к профессии рассматриваются во второй главе настоящего учебника. Кандидаты, получившие положительное заключение, допускаются к этапу медицинского контроля.

5. Медицинский контроль

Для многих производств требуется специальный медицинский контроль его работников. Поэтому все претенденты на занятие рабочего места проходят медицинский контроль по параметрам, установленным для работников определенных профессий, должностей. Кроме того, медицинский контроль в процессе отбора кандидатов проводится для исключения возможных недоразумений, например случаев подачи работниками жалоб по поводу компенсаций потери здоровья на производстве, а также для предотвращения приема переносчиков инфекционных болезней. Медико-психологический контроль осуществляется на основе утвержденных методик с применением специальных приборов и оборудования.

6. 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 предыдущих оценок и подготавливаются заключения о профессиональной пригодности кандидатов по всем качествам, включая личностные.

7. Принятие решения о найме на работу

На данной стадии отбора специалистами по управлению персоналом совместно с менеджерами, 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.).

Процедуры профессионального отбора кандидатов, впервые нанимаемых извне, и кандидатов, работающих на данном предприятии, имеют существенные различия, связанные с тем, что у вновь поступающих работников не могут быть оценены деловые качества, определяемые методом экспертных оценок.

Профессиональное освидетельствование при отборе персонала проводится в строгом соответствии с КЗоТ РФ и отраслевыми нормативными актами и должно отражаться в ежегодном коллективном договоре предприятия.

Вопросы для самопроверки знаний по теме 4:

1. Дать определение отбора кадров.
2. Какова основная цель отбора персонала?
3. Назовите этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя.
4. Какие требования предъявляются к кандидатам при отборе?
5. Назовите основные шаги процесса отбора претендентов на вакантную должность.
6. Какие виды бесед по найму Вы знаете?
7. Какова цель любой беседы по найму?
8. Для чего необходим медицинский осмотр?
9. Какие четыре группы профессионально важных качеств Вы знаете?
10. Назовите деловые качества для оценки кандидатов.
11. Назовите личностные качества для оценки кандидатов.
12. С какой целью проводится оценка кандидатов при отборе кадров?
13. Какие методы используются для оценки профессионально важных качеств?
14. Раскройте метод экспертных оценок.
15. Для чего проводится тестирование кандидата?
16. На каком основании принимается решение о найме работника?

5. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

5.1. Профессиональная ориентация персонала

Профессиональная ориентация – комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, проводимых в организации и направленных на формирование профессионального призвания, выявления способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности сотрудников.

Цель профориентации – оказание помощи молодым людям, ищущим работу, в выборе работы, специальности в конкретной организации или учебе с учетом склонностей и интересов.

Задачи профориентации:

1. Информирование заинтересованных лиц о возможных видах профессиональной деятельности в организации.
2. Создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих и настоящих сотрудников.
3. Выявление степени соответствия психофизиологических качеств профессиональным требованиям, избранным ими видам деятельности.
4. Содействие быстрым структурным сдвигам в сфере занятости.

Значение профессиональной ориентации персонала:

- 1) успешность трудовой адаптации на новом месте;
- 2) формирование взаимосвязи потенциальных сотрудников и организаций до трудоустройства;
- 3) обеспечение сопряженности требований профессии и свойств личности;
- 4) стимулирование повышения престижа и привлекательности профессии у специалистов.

Формы профессиональной ориентации:

1. ***Профессиональное просвещение*** – сообщение молодежи сведений о различных видах профессиональной деятельности и формирование у них положительных мотиваций к выбору определенной профессии.

2. ***Профессиональное информирование*** – совокупность мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, с условиями оплаты труда, профессиональными учебными заведениями и центром подготовки специалистов.

3. ***Профессиональная консультация*** – оказание помощи людям, заинтересованность в выборе профессии и места работы путем изучения личности, обратившейся за консультацией, с целью выявления состояния его здоровья, способностей, интересов, влияющих на выбор профессии или направлений переобучения.

4. ***Профессиональная диагностика*** – психофизиологическое и медицинское изучение человека с целью оказания ему помощи в профессиональном самоопределении.

5. ***Профессиональное воспитание*** – формирование у людей профессиональной чести и этики, любви к выбранному виду деятельности.

6. ***Профессиональный отбор*** – процедура изучения и оценка людей для обучения и выполнения определенной деятельности.

7. ***Профессиональная апробация*** (в период стажировки).

Функции профессиональной ориентации:

1. ***Экономическая*** – выполнение социального заказа по обеспечению профессиональными кадрами, удовлетворения потребностей экономики в наиболее востребованных профессиях.

2. ***Медицинская*** – состояние здоровья личности при выборе профессии, определение ограничений, определение ограничений сфер будущей профессиональной деятельности на основе медицинских рекомендаций и противопоказаний.

3. ***Проекционная*** – проявляется в необходимости прогнозирования эк развития, проектирования изменений в кадровых потребностях.

4. ***Научно-методологическая*** – теоретическое исследование различных аспектов профориентации, создание понятийного аппарата, разработка диагностических методов, структуры, содержания и технологических составляющих профориентационной работы.

5. ***Управленческая*** – сущность – в осуществлении педагогического руководства процессом профессионального самоопределения личности посредством целенаправленного управления мотивацией профессионального выбора.

6. ***Информационная*** – передача знаний о различных профессиях и условиях профессиональной деятельности, индивид рекомендации, касающиеся выбора будущей профессии.

7. ***Диагностическая*** – комплексное изучение личности с целью получения объективных и разносторонних представлений о его психофизиологических особенностях, профессиональных склонностях и возможностях.

8. ***Консультационная*** – индивидуальное решение проблем проф. самоопределения, разрешение внутренних субъективных противоречий личности в процессе совместного поиска оптимального варианта его проф. самореализации и построение реального личностно-проф. плана.

Методы профориентации:

1. Информационно-справочные методы:

▪ ***Профессиограммы*** – краткие описания профессий (проблема в том, что традиционные профессиограммы с трудом «воспринимаются» многими школьниками, поэтому важно искать более компактные и понятные формы описания профессий);

▪ ***Справочная литература*** (при условии достоверности такой справочной информации);

▪ ***Информационно-поисковые системы*** – ИПС (для оптимизации поиска профессий, учебных заведений и мест работы): «ручные» варианты

(например, карточные, бланковые, в виде картотек и т.п.) и компьютеризированные ИПС (банки информации в ЭВМ);

- *Профессиональная реклама и агитация* (при условии достоверности, оперативности и привлекательности для тех, кому такая реклама предназначена);

- *Экскурсии школьников на предприятия и в учебные заведения* (при условии заблаговременного подбора и подготовки квалифицированных ведущих и экскурсоводов);

- *Встречи школьников со специалистами* по различным профессиям (при условии специального отбора и психолого-педагогической подготовки таких специалистов по профессии);

- *Познавательные и просветительские лекции* о путях решения проблем самоопределения;

- *Профориентационные уроки* со школьниками как система занятий (а не как отдельные «мероприятия»);

- *Учебные фильмы и видеофильмы;*

- *Использование средств массовой информации* может быть достаточно эффективным, но при обязательном учете их специфики (специфического жанра общения с телеаудиторией, требующего не только динамичного изложения существа вопроса, но и умения «производить впечатление» на самую разную аудиторию, а также неизбежность сокращения «объема» профессиографической информации и спокойного отношения к разного рода «редакторским правкам» и «цензуре»);

- Различные «*ярмарки профессий*» и их модификации, уже показавшие свою эффективность в профориентационной помощи не только безработным, но и выпускникам школ.

2. Методы профессиональной психодиагностики (в идеале – помощь в самопознании):

- *Беседы-интервью закрытого типа* (по строго обозначенным вопросам);

- *Открытые беседы-интервью* (с возможностью некоторого отвлечения от заранее заготовленных вопросов; опытные профконсультанты считают, что такие беседы дают о клиенте информации больше, чем традиционное тестирование);

Опросники профессиональной мотивации (специалисты считают, что для клиентов, выбирающих массовые профессии, т.е. для большинства, это более важная диагностика, чем определение способностей к профессии);

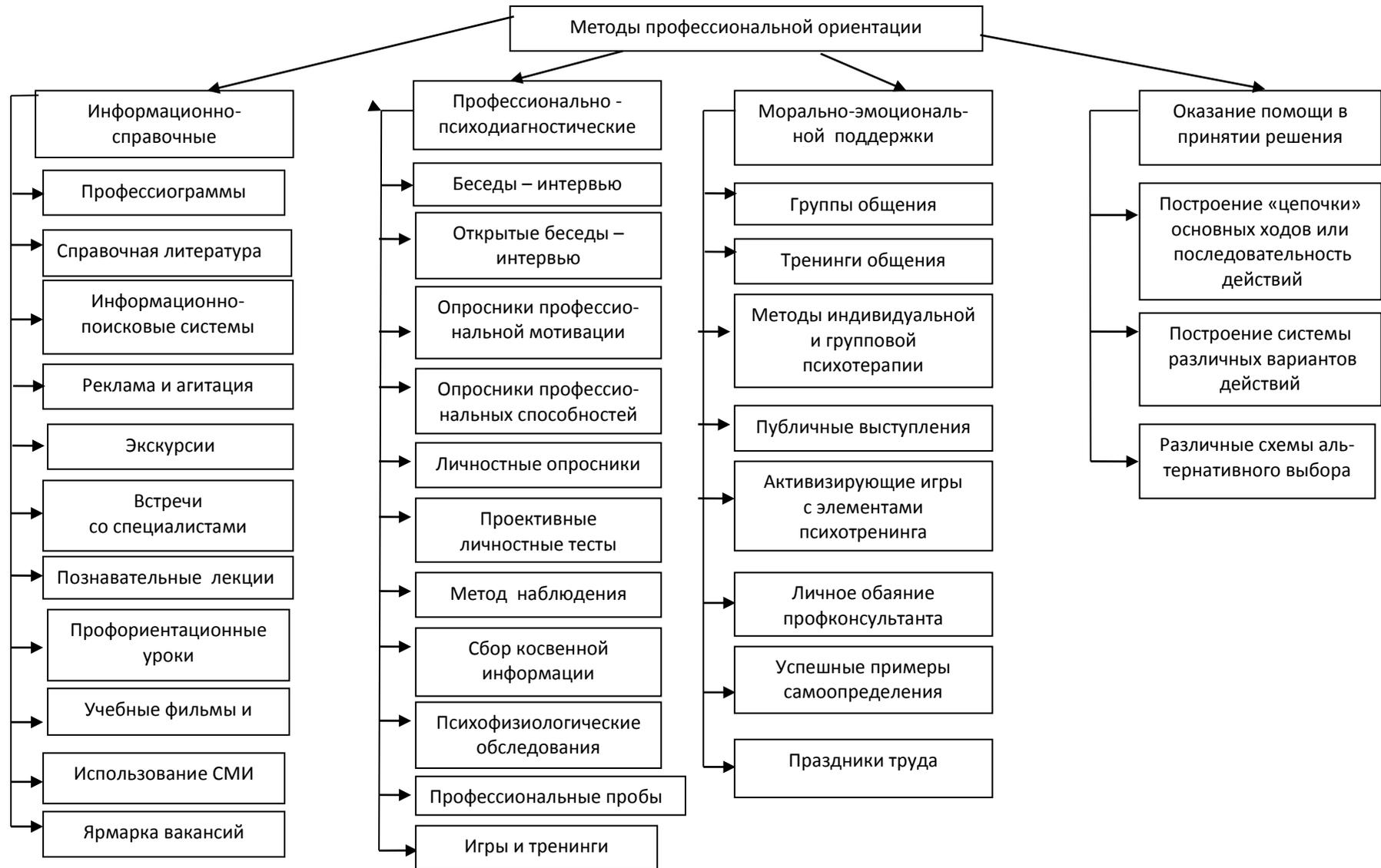


Рис. 3. Методы профессиональной ориентации молодёжи

- *Опросники профессиональных способностей* (требуется очень избирательное их использование и особая подготовка профконсультанта при интерпретации результатов; эти опросники оправдывают себя применительно к профессиям с особыми условиями труда; для большинства же профессий «профессиональная пригодность формируется в самой трудовой деятельности»);

- *«Личностные опросники»* (для их использования требуется особая подготовка профконсультантов, понимание смысла и ограничений применения такого типа опросников в профессиональной консультации). По настоящему личность нельзя «просчитать» (возникает масса проблем); настоящий личностный тест – это поступок человека в ответственные моменты жизни (например, на «референдумах» и при «голосованиях», когда испытывается способность противостоять изощренной пропаганде); иногда о человеке можно многое сказать и по его поведению в общественном транспорте; таким образом, получается, что тест на «личность» - это, с одной стороны, поступок глобального масштаба, но , с другой стороны, это проявление своей нравственной позиции в «мелочах» жизни, так что очень сложно оценить личность в обыденном, «усредненном» режиме жизни;

- *проективные личностные тесты* (требуется особая подготовка профессионального консультанта для их использования);

- *метод наблюдения* – это «один из основных научно-практических методов работы психолога» (при условии владения этим методом, т.е. выделения четкого объекта и параметров наблюдения, способов наблюдения и фиксации результатов, способов интерпретации результатов и др.);

- *сбор косвенной информации* о клиенте от знакомых, от родителей и товарищей, от педагогов и других специалистов (при условии тактичности и этической корректности такого опроса, когда получение косвенной информации не ставит знакомых и друзей интересующего профконсультанта человека в положение «стукачей» и доносчиков);

- *психофизиологические обследования* (в широкой практике имеют смысл для профессий с особыми условиями труда, а в специальных исследованиях могут быть использованы для самых разных видов трудовой деятельности);

- *«Профессиональные пробы»* в специально организованном учебном процессе по типу «F-теста» японского профессора Фукуямы; обычно они требуют очень больших материальных затрат (создание мастерских, обеспечение «заинтересованности» фирм и организаций и т.п.) и, к сожалению, не очень подходят к условиям современной России;

- использование различных *игровых* и *тренинговых* ситуаций, где моделируются различные аспекты профессиональной деятельности (например, особенности общения или нравственного выбора), что позволяет строить прогнозы относительно будущего профессионального поведения участников этих процедур;

- исследование и наблюдение за клиентом *непосредственно в трудовой деятельности* (например, в случаях, когда человека берут на работу с «испытательным сроком»);

- *использование различных тренажеров*, где не только отрабатываются трудовые навыки, но изучается и прогнозируется сама готовность осваивать новые профессиональные действия.

3. Методы морально-эмоциональной поддержки клиентов:

- *группы общения* (в профориентации чаще используются для создания благоприятной атмосферы взаимодействия, но не для решения собственно профконсультационных проблем); своеобразным развитием подобных групп применительно к профориентационной проблематике стали «Клубы ищущих работу» и их всевозможные модификации, где на фоне благоприятной психологической атмосферы удается более эффективно рассматривать и собственно профориентационные вопросы;

- *тренинги общения* (иногда позволяют клиентам освоить некоторые коммуникативные навыки поведения при приеме на работу, на экзаменах и при различных деловых контактах);

- *сложные методы индивидуальной и групповой психотерапии*, которые иногда позволяют клиенту лучше осознать смысл выбираемой деятельности или самого процесса самостоятельного решения проблем, связанных с самоопределением; требуют особой подготовки профконсультанта;

- «пламенные» *публичные выступления*, несмотря на некоторое ироничное к ним отношение, при умелом использовании могут сформировать серьезную мотивационную основу самоопределения у ряда клиентов, но в других случаях могут стать и сильным манипуляционным средством для доверчивых клиентов;

- профориентационные и профконсультационные *активизирующие методы (игры) с элементами психотренинга*;

- *личное обаяние профконсультанта* (то, что от природы, и то, что можно самостоятельно в себе развивать);

- различные положительные (успешные) *примеры самоопределения*, на которые может ссылаться профконсультант для повышения уверенности клиента в принципиальной возможности разрешения своих проблем;
- «*праздники труда*», повышающие престиж конкретных профессий (естественно, при умелой организации и учёте специфики той аудитории, для которой такой праздник организуется, т.е. чтобы это был праздник с буфетами и развлечениями, а не «торжественное заорганизованное мероприятие»).

4. Методы оказания помощи в конкретном выборе и принятии решения:

- *построение «цепочки» основных ходов* (последовательных действий), обеспечивающих реализацию намеченных целей и перспектив, которые позволяют наглядно (на листочке) представить возможные жизненные перспективы самоопределяющегося человека;
- *построение системы различных вариантов действий* клиента (в виде своеобразных «деревьев» и «ветвей»), ведущих к определенной цели и позволяющих выделить наиболее оптимальные варианты перспектив;
- *использование различных схем альтернативного выбора* из уже имеющихся вариантов выбора профессии, учебного заведения или специальности в конкретном заведении (обычно используются на заключительных этапах консультации).

Использование этих методов позволит быстрее и правильнее определиться в выборе профессии и самореализоваться.

5.2. Адаптация персонала: цели, виды и этапы

Трудовая адаптация персонала — взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Цели адаптации персонала:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;

- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;

- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

- прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;

- прохождение специальных курсов подготовки наставников;

- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;

- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

- подготовка замены при ротации кадров;

- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Процесс адаптации персонала

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

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

Различают следующие формы адаптации:

Социальная адаптация – это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:

- внедрение в среду;

- принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;

- активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

Производственная адаптация – процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Социально-психологическая адаптация – одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации.

Организационная адаптация – сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.

Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

Выделяют два вида адаптации:

Первичная адаптация – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений).

Вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Адаптационный период можно условно разбить на три стадии:

1. Стадия ознакомления

На этой стадии новый специалист узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник дол-

жен четко представлять – подходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся.

Администрация, в свою очередь, проводит следующую работу по отношению к новому сотруднику:

- окончательно подтверждает правильность решения о зачислении сотрудника в штат;
- обеспечивает скорейший переход специалиста в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;
- выявляет потенциальные возможности работника;
- окончательно определяет профессиональные категории нового сотрудника и последующего индивидуального развития в процессе дальнейшей работы.

Все вышеназванные вопросы должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

2. Стадия приспособления

Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

3. Стадия ассимиляции

В этот период работник проходит этап полного приспособления, полностью справляется со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

Вопросы для самопроверки знаний по теме 6:

1. Дать определение профессиональной ориентации.
2. Каковы цели профориентации?
3. Назовите основные задачи профориентации.
4. В чем заключается значение профориентации?
5. Какие формы профориентации Вы знаете?
6. Раскройте экономическую функцию профориентации.
7. В чем сущность профессиональной консультации?
8. Какие виды профориентации Вы знаете?
9. Назовите методы профориентации.

10. Раскройте метод профессиональной психодиагностики.
11. Дать определение адаптации персонала.
12. Назовите цели адаптации.
13. Какие формы адаптации Вы знаете?
14. Какие виды адаптации Вы знаете?
15. В чем сущность профессиональной адаптации?
16. Охарактеризуйте психофизиологическую адаптацию.
17. Назовите основные задачи специалиста по управлению адаптацией.
18. Назовите три стадии адаптации.
19. Раскройте стадию ассимиляции.
20. Какое значение имеет адаптация персонала в организации?

6. ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА И ЕЁ РАЗВИТИЕ

6.1. Деловая карьера: понятие, цели, этапы и виды

Карьера – субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, расширение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Карьера (итал. carriera – бег, жизненный путь, поприще, от лат. carrus - телега, повозка) – успешное продвижение в области служебной, социальной, научной и другой деятельности; продвижение вверх по служебной лестнице.

Карьера – цепь событий, которая составляет жизнь, последовательность профессиональных занятий и других жизненных ролей, которые вместе выражают приверженность человека действовать в соответствии с его обобщенной моделью саморазвития.

Карьеру – траекторию своего движения - человек строит сам, соотносясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное - со своими собственными целями, желаниями и установками.

В качестве *основных целей деловой карьеры можно выделить следующие:*

- получить работу или должность, которая отвечала бы самооценке, желательна в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;

- иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;
- занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их; иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
- работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости; иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры с возрастом могут меняться по мере того, как меняется сам человек: с ростом квалификации, продвижением по службе, изменением или пересмотром ценностей и т.д. Необходимо помнить, что формирование целей карьеры - процесс постоянный.

Этапы деловой карьеры – отрезки трудовой жизни человека в какой-либо сфере деятельности по пути достижения своих жизненных целей.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и обычно длится до 25-28 лет. За этот период человек может сменить несколько мест учебы или 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** – 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 продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

На этапе продвижения (длится от 30 до 45 лет) идет процесс роста квалификации, продвижения по карьерной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. На этом этапе деловой карьеры гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье. Хотя многие потребности человека в этот период удовлетворены, его

продолжает интересоваться уровнем оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик деловой карьеры. На этом этапе происходит дальнейшее совершенствование квалификации и ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Человек в этот период заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь также может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения.

Этап завершения деловой карьеры длится от 60 до 70 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски «наследника» — достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Этот период характеризуется кризисом карьеры, такие люди все меньше получают удовлетворения от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта. Однако самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период деловой карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату данной организации 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 таким же собратям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья могут сделать постоянной в эти годы заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Виды карьеры:

1) *Карьера внутриорганизационная* – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию последовательно в стенах одной организации. Внутриорганизационная деловая карьера типична для японских и американских компаний, практикующих систему пожизненного найма сотрудников. Может быть специализированной и неспециализированной.

2) *Карьера межорганизационная* – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

3) *Карьера специализированная* – вид карьеры, характеризующийся тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии. Конкретный работник в специализированной профессиональной карьере может пройти эти стадии последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания труда, либо перспективами продвижения по службе. Другой пример: начальник отдела кадров назначен на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает.

4) *Неспециализированная карьера* – вид карьеры, который предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями. Организация при этом может как меняться, так оставаться той же.

5) *Карьера вертикальная* – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной деловой карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

6) *Карьера горизонтальная* – вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной рабочей группы, программы и т. п.). К горизонтальной деловой карьере можно отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие «Горизонтальная карьера» не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

7) *Карьера центристремительная (скрытая)* – вид деловой карьеры, наименее очевидный для окружающих. Она доступна ограниченному кругу работников, как правило, имеющих налаженные личные контакты с высшим

эшелоном управления и обширные деловые связи вне организации. Под ценнострремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, но де-факто иметь высокий социальный статус. Как правило уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

8) *Ступенчатая карьера* имеет наиболее широкое распространение, и представляет собой совмещение частей вертикальной и горизонтальной карьеры.

Все логично – нельзя постоянно двигаться только вертикально или только по горизонтали. Объективно, просто не хватит вертикальных иерархических уровней и подразделений на одной горизонтали, чтобы утолить желания всех карьеристов. На то карьерный рост и измеряют в ступенях, а они, как известно, ведут и вверх и вперёд одновременно.

Если говорить серьёзно, то сложности организационных и управленческих структур крупных организациями настолько сложны, что приобрести нужный профессиональный уровень подготовки и опыт для эффективной работы можно только после многих лет работы на одной должности, и на смежных с ней должностях в смежных подразделениях.

Ступенчатая карьера имеет неоспоримый плюс в сравнении с другими видами деловой карьеры.

Этот плюс в том, что во время прохождения горизонтального участка карьеры можно взять тайм-аут в продвижении по службе и перевести дух. Вертикальная карьера такой возможности не предоставит. Если работник не будет работать в полную силу для возможного следующего повышения, то его быстро заменят.

В жизни бывают разные ситуации, и может потребоваться период относительного спокойствия в деловой жизни в пользу личной. В случае со ступенчатой карьерой можно безболезненно пропустить свою очередь на вертикальное повышение в пользу другого работника.

Ступенчатая карьера строится путём смены этапов продвижения по вертикальной и горизонтальной карьере, поочерёдно. Ступенчатая карьера может принимать форму внутриорганизационной и межорганизационной карьеры.

Можно сказать, что этот вид деловой карьеры наиболее сбалансирован для здорового продвижения по службе.

9) *Ситуационная карьера* - особенность этого вида карьеры состоит в том, что поворотами в судьбе конкретного человека распоряжается его Величество Случай, при котором не нужно заранее учитывать какие-то «факторы планирования карьеры», они «сами придут» в своё время и заставят принимать решения о кадровых перемещениях и назначениях. По этому есть люди, сделавшие карьеру «на ситуации».

10) *Карьера-молния* – стремительный путь к успеху, видному положению в обществе за чрезвычайно короткое время.

6.2. Управление деловой карьерой

Управление деловой карьерой – комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Управлением своей деловой карьеры занимается и каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Как правило, люди планируют свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Поэтому нет ничего удивительного в том, что они желают знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые они должны для этого выполнить. Иначе мотивация поведения становится слабой. Человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как временное место до перехода на новую, более перспективную работу.

Поступая на работу, каждый должен уметь реально оценивать свои деловые качества, соотносить свою профессиональную подготовку с теми требованиями, которые ставят перед ним организация, его работа. Во многом от этого будет зависеть успех всей его дальнейшей карьеры.

Управляя своей карьерой, необходимо руководствоваться следующими правилами:

- не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю;

- расширьте свои знания, приобретайте новые навыки;

- готовьте себя к более высокооплачиваемой должности, которая становится (или вскоре станет) вакантной;

- познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);

- составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий;

- помните, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда, оценить эти изменения — важное для карьеры качество;

- ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;

- никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернуть: не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других;

- увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;

- думайте об организации как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда;

- не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

6.3. Система служебно-профессионального продвижения

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Это и предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой принято понимать физическую последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником. Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» наиболее привычен для нас. Совпадение намеченного пути служебно-

профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Работа по служебно-профессиональному продвижению составляет часть системы управления кадрами. Система служебно-профессионального продвижения рабочих представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низших к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

*Данная подсистема призвана решить **такие задачи, как:***

- 1) закрепление на предприятиях стабильного контингента рабочих;
- 2) повышение эффективности использования кадров;
- 3) создание возможности для получения рабочим в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;
- 4) своевременное обеспечение производства высококвалифицированными кадрами;
- 5) обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда, с неблагоприятными условиями труда.

*Отметим **основные принципы:***

- 1) последовательное, планомерное, непрерывное движение рабочих от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;
- 2) построение трудовой карьеры таким образом, чтобы на каждой последующей работе использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;
- 3) непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья;
- 4) первоочередное продвижение рабочих, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих местах;
- 5) преимущественное предоставление работы на местах с благоприятными условиями труда и по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;
- 6) информированность рабочих предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;
- 7) моральная и материальная заинтересованность рабочих в профессионально-квалификационном росте;
- 8) создание благоприятных условий для профессионального продвижения отдельных социально-демографических групп.

Выделяют следующие формы профессионально-квалификационного продвижения:

1) *Внутрипрофессиональное*. Повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения смежных операций и функций, увеличения зон обслуживания и освоения передовых приемов и методов труда; повышение квалификационного разряда; освоение одной или нескольких смежных профессий;

2) *Межпрофессиональное*. Перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход на работу по другой профессии примерно равной сложности с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника; формирование работника широкого профиля;

3) *Линейно-функциональное* — выборы и назначение бригадиром (звеньевым);

4) *Социальное* — переход на инженерно-техническую работу.

Среди работ, обеспечивающих реализацию в полном объеме системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии, основными являются:

1) собственно планирование профессионально-квалификационного продвижения;

2) подбор кандидатов на продвижение;

3) обучение кандидатов;

4) осуществление продвижений;

5) материальное и моральное стимулирование профессионального продвижения;

б) информационное обеспечение системы.

Система служебно-профессионального продвижения в нашей стране предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей:

Первый этап – работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются и им оказывается консультационная помощь.

Второй этап – работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года. На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап – работа с линейными руководителями низового звена управления. На этом этапе к отобраным линейным руководителям низового звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие этот отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно проходят стажировку на этих должностях или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник — руководитель высшего звена — для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личностных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по осно-

вам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения). Ежегодно проводится тестирование руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

Пятый этап – работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты — это сложный процесс. Одной из главных трудностей является выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена необходимо производить на конкурсной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.), с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением при необходимости независимых экспертов.

6.4. Система работы с кадровым резервом

Кадровый резерв – специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей предприятия.

Цель формирования кадрового резерва состоит в том, чтобы управленцам среднего и высшего звена с минимальным ущербом для дела удавалось в авральном порядке «латать дыры», возникающие в структурных подразделени-

ях компании вследствие текучести кадров. Истинный же смысл (философия) организации этого процесса заключается в том, что движение персонала не должно быть хаотическим, а напротив, максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала.

Подготовка и работа с кадровым резервом является стратегическим приоритетом для большинства развивающихся компаний. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для организации должности, гарантирует кадровую безопасность бизнеса и уверенность в завтрашнем дне.

Учитывая масштаб и сложность задачи, создание кадрового резерва требует комплексного подхода и тщательного планирования. Неверно определенная последовательность действий или пропуск важного этапа ставит под угрозу качество и результативность всей работы.

Основные этапы формирования кадрового резерва:

1. Разработка прогноза изменений, которые могут произойти в руководящем составе организации, а также среди специалистов определенных функциональных областей деятельности.
2. Предварительный отбор кандидата в резерв.
3. Получение информации о деловых, профессиональных и личных качествах кандидата.
4. Окончательное формирование кадрового резерва.

Основными критериями при подборе кандидатов в кадровый резерв руководителей являются:

1. Соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки.
2. Опыт практической работы с людьми.
3. Организаторские способности.
4. Личные качества кандидата.
5. Состояние здоровья.

Основные источники формирования кадрового резерва руководителя:

1. Высококвалифицированные специалисты.
2. Руководители низового звена управления.
3. Заместители руководителей подразделений.

План работы с резервом на руководящие должности состоит из следующих этапов:

1. Определение потребности в руководящих кадрах:

- изучение организационно-нормативных документов;
- определение планов технического и социального развития организации;
- проведение анализа состава и расстановки руководящих кадров;
- определение количества руководящих должностей в организации.

2. Подбор и определение руководящих кадров:

- определение основных требований к руководителям на различных должностях;
- подбор кандидатов для зачисления в резерв руководящих кадров;
- оценка деловых качеств;
- определение соответствия деловых и личных качеств кандидатов требованиям должностей;

3. Комплектация резерва и его утверждение:

- рассмотрение предложений руководящего резерва
- аргументация предложений относительно зачисления кандидатов в резерв;
- представление предложений руководителю организации и утверждения их;
- ежегодный пересмотр резерва.

4. Работа с резервами руководящих кадров:

- определение направлений подготовки работников, зачисленных в резерв;
- разработка и утверждение индивидуальных планов;
- организация работы по выполнению индивидуальных планов;
- организация стажировки.

5. Контроль за подготовкой резервов руководящих кадров:

- контроль в отделах и структурных подразделениях;
- контроль со стороны руководства организации;
- контроль со стороны кадровой службы организации;

6. Определение готовности резерва до занятия должности:

- определение уровня готовности кандидатов в отделах организации и направления предложений руководству организации;
- анализ представленных предложений руководством организации;
- принятие окончательного решения руководством организации относительно представленных предложений.

Работники, зачисленные в кадровый резерв, пользуются следующими льготами:

- направление в первую очередь на обучение в учебные заведения;

- первоочередное рассмотрение вопроса о выдвижении на более высокую руководящую должность;
- поручение временно исполнять функции по вышестоящей руководящей должности на время отсутствия руководителя, её занимающего, в период его отпуска, командировки или болезни;
- направление на самостоятельную работу на 2-3 года с перспективой выдвижения.

Условия эффективности кадрового резерва:

- своевременное назначение на вышестоящую должность лиц, прошедших соответствующую подготовку в составе резерва;
- ежегодное уточнение состава резерва, доукомплектование, планирование должностных назначений, определение целесообразности дальнейшего пребывания в резерве лиц, не получивших назначение;
- календарное согласование сроков формирования резерва и на переподготовку и повышение квалификации кадров;
- повышение престижа подготовки резерва.

Вопросы для самопроверки знаний по теме 6:

1. Дать определение карьеры.
2. Назовите цели карьеры.
3. Сколько этапов карьеры?
4. Назовите этапы карьеры.
5. Охарактеризуйте этап продвижения.
6. Раскройте сущность предварительного этапа.
7. Какие виды карьеры Вы знаете?
8. Чем отличается профессиональная карьера от неспециализированной?
9. Раскройте сущность горизонтальной карьеры.
10. Какие два вида карьеры совмещает в себе ступенчатая карьера?
11. Охарактеризуйте скрытую карьеру.
12. Назовите отличие внутриорганизационной карьеры от межорганизационной.
13. Дать понятие управления карьерой.
14. Какие правила необходимо помнить при управлении карьерой в процессе работы?
15. Чем отличается служебно-профессиональное продвижение от карьеры?
16. Назовите этапы служебно-профессионального продвижения.
17. Дать определение служебно-профессионального продвижения.
18. Назовите льготы работников, состоящих в кадровом резерве.

19. Какие основные этапы формирования кадрового резерва Вы знаете?

20. Назовите условия эффективности кадрового резерва.

7. ОБУЧЕНИЕ, ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Обучение персонала: понятие, цели и виды

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой “вызов” повышением производительности инженерного труда;

- изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартиц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;

- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. Бартиц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Планирование программ подготовки – составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированного персонала:

Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

Предметом обучения являются:

знания – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;

умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;

навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;

способы общения (поведения), форма жизнедеятельности личности – совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

7.2. Методы обучения персонала

Как будет происходить обучение – на рабочем месте или с отрывом от работы – определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании- работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.

Методы обучения персонала на рабочем месте:

1. Направленное приобретение опыта

Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения.

2. Производственный инструктаж

Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой.

3. Смена рабочего места (ротация)

Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов).

4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров

Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.

5. Наставничество

Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический.

6. Подготовка в проектных группах

Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

Некоторые формы обучения возможны только на рабочем месте, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса, и поэтому нет надобности специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства. Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях; обучающийся должен посещать колледж, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

Методы обучения персонала вне рабочего места:

1. Чтение лекций

Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.

2. Программированные курсы обучения

Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний.

3. Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством

Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.

4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики

Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений.

5. Деловые игры

Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения.

6. Тренинг

Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обу-

чения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности.

7. Самостоятельное обучение

Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания.

8. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей

Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.).

9. Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа

Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.

Кроме обучения на рабочем месте и вне его возможно сочетание того и другого методов. К таким формам обучения относятся:

опытное или эмпирическое обучение – обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;

демонстрация и практика под руководством – обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;

программируемое обучение – книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;

обучение с помощью компьютера – собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;

обучение действием – обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения.

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифициро-

ванных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Вопросы для самопроверки знаний по теме 7:

1. Дать определение обучения.
2. Назовите цели обучения работников.
3. Назвать принципы обучения кадров.
4. Какие виды обучения бывают?
5. Понятие подготовки и переподготовки кадров.
6. Виды подготовки кадров и их сущность.
7. Основные формы переподготовки и повышения квалификации кадров.
8. Дать определение повышения квалификации.
9. Какие методы обучения кадров Вы знаете?
10. Назвать пассивные методы обучения.
11. Перечислите активные методы обучения.
12. Назовите методы обучения на рабочем месте.
13. Назовите методы обучения вне рабочего места.
14. В чем сущность метода наставничества?
15. Какие смешанные методы обучения персонала знаете.
16. Что понимается под самостоятельным обучением?
17. Охарактеризуйте метод подготовки в проектных группах.
18. Принципы подготовки и повышения квалификации персонала.
19. Какое влияние оказывает повышение квалификации управленческих кадров на производство?
20. Назовите преимущества обучения персонала на рабочем месте.
21. В чем заключаются недостатки обучения персонала вне рабочего места?

8. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Задачи, этапы и требования к оценке труда

На определённом этапе развития компании встаёт задача наведения порядка в кадровом составе, оценки труда работников и его результатов, соответствия персонала предъявляемым требованиям. Оценка труда персонала играет также существенную мотивирующую роль, способствует повышению эффективности труда сотрудников на предприятии.

Цели оценки персонала:

1. Административная цель достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

2. Информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

3. Мотивационная цель состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда работника требованиям технологии производства.

Объект оценки персонала – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).

Предметом оценки результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Отметим, что оценка труда является одной из важнейших функций управления персоналом и ее роль в системе управления организацией заключается в том, что именно на ее основе управляющий субъект принимает соответствующие решения, которые оказывают непосредственное влияние на объект - персонал организации. И от того, насколько эта информация качественная и надежная, в конечном счете, зависит эффективность принимаемого решения. Поэтому и карьера, и поощрение, и дальнейшая работа сотрудников организации зависят именно от этого решения.

Для того чтобы деятельность персонала была более результативной и использовалась достаточно эффективно, необходимо использовать оценку труда с применением показателей и вознаграждением по их достижению. Оценка персонала – дело трудоёмкое и дорогостоящее с точки зрения ресурсов вовлекаемых в него менеджеров организации. Успех во многом зависит от правильной организации и выбора технологии оценки.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- а) оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников;
- б) снизить затраты на обучение персонала;
- в) поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- г) организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- д) разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала;

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

- а) установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- б) выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- г) обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- д) вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- е) обсудить оценку с работником;
- ж) принять решение и документировать оценку работника в организации.

Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающих множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого работника предприятия в получение результата.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- 1) описание функций и труда работника на современном предприятии;
 - 2) определение требований, предъявляемых работнику на предприятии;
 - 3) оценку работника предприятия по факторам (конкретного исполнителя);
 - 4) расчет общей оценки работников предприятия на современном уровне;
 - 5) оценку уровня компетентности сотрудника в своей профессии на предприятии;
- б) доведение результатов анализа и оценки труда до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- а) используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- б) информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- в) результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- г) система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Таким образом, ***оценка результативности труда*** - это одна из главных функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом, т.е. целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности.

Для проведения полноценной оценки персонала разработан целый комплекс методов, который включает стандарты и нормативы, оценочные шкалы, оценку рабочего поведения, методы ранжирования, заданное распределение и управление по целям. Выбор наиболее подходящего метода или методов оценки, наилучшим образом отвечающего поставленным целям, рабочим условиям и потребностям организации и сложившейся в ней организационной культуре - одна из сложнейших задач, стоящих перед руководством предприятия. Эффективная оценка персонала играет большую роль в управлении им, являясь основой ряда важных кадровых процедур. Информация, полученная с помощью оценочных процедур, существенно расширяет и качественно обогащает базу данных по персоналу и позволяет осуществлять так называемый мониторинг состояния персонала. Для достижения объективных результатов в оценке деятельности персонала руководству, проводящему оценку, необходимо, прежде всего, объективно оценить свои собственные способности и результаты работы и научиться избегать ошибки оценивания.

Процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий:

- установление четких "стандартов" результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки; выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);

- предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника; обсуждение результатов оценки с работником;

- принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Оценка психологических характеристик личности часто встречается при подборе персонала. Методики оценки ограничиваются тестированием и интервьюированием. Качество оценки зависит от квалификации специалиста, проводящего оценку. Оценка знаний, умений и навыков чаще встречается при подборе и обучении персонала. Основные методики оценки - это тестирование и тренажеры, реже интервьюирование. Однако, для оценки ряда навыков, лучше подходят деловые игры. Качество оценки зависит от проработанности методической базы (тесты, кейсы) и компетентности экспертов, проводящих оценку.

8.2. Методы и критерии оценки персонала

Методы, которые можно использовать при оценке персонала. По направленности выделяют следующие ***виды методов:***

1) ***Качественные методы*** – это методы, определяющие сотрудников без применения количественных показателей. Их еще называют ***описательными методами:***

- ***матричный метод*** – самый распространенный метод, предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности;

- ***метод системы произвольных характеристик*** – руководство или кадровая служба просто выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека, сопоставляя их, делает выводы;

- ***оценка выполнения задач*** – элементарный метод, когда оценивается работа сотрудника в целом;

- ***метод «360 градусов»*** – предполагает оценку сотрудника со всех сторон - руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценка;

- ***групповая дискуссия*** – описательный метод, которым предусматривается дискуссия сотрудника с его руководителями или экспертами в данной отрасли о результатах его работы и перспективах.

2) **Комбинированные методы** – это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов:

- *тестирование* – это оценка по результатам решения заранее поставленных задач;

- *метод суммы оценок*, при котором каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а потом выводится средний показатель, сравниваемый с идеальным;

- *система группировки*, при которой всех сотрудников делят на несколько групп - от тех, кто работает на отлично, и до тех, чья работа неудовлетворительна на фоне остальных;

3) **Количественные методы** – наиболее объективны, так как все результаты оценки труда персонала в организации зафиксированы в числах:

- *ранговый метод* – несколько руководителей составляют рейтинг сотрудников, потом все рейтинги сверяются, и обычно самых низших сокращают;

- *метод балльной оценки* – за каждое достижение персонал получает определенное заранее количество баллов, которые по итогам периода суммируются;

- *свободная балльная оценка* – каждое качество сотрудника экспертами оценивается на определенное количество баллов, которые суммируются.

Комплексной и совершенно самостоятельной методикой оценки персонала на предприятии является непосредственно аттестация рабочего класса.

Аттестация – определение уровня соответствия. Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее определения уровня соответствия работника занимаемой должности и (или) месту, на которое он претендует. Сотрудники большинства организаций с налаженным менеджментом проходят процедуру аттестации раз в год.

Все вышеуказанные методы в состоянии эффективно оценить лишь определенный аспект работы человека или его социально-психологических характеристик. В последнее время все чаще используется универсальный *комплексный метод - метод оценочных центров*, который вобрал в себя элементы многих методов, для достижения максимально объективного анализа персонала. Данный метод имеет 25 критериев, по ним проводится оценка.

Среди таких критериев методов оценки результатов труда различают следующие:

- способность работника предприятия к учебе и повышению квалификации;
- умение работника организации делать устные и письменные обобщения;
- контактность работника с другими работниками одного предприятия;
- восприятие работником мнения окружающих и умение сдерживать себя;

- гибкость работника предприятия в поведении, нужно быть адекватным;
- творческие характеристики работника по отношению к своей работе;
- обязательная самооценка работника, нужно уметь оценить себя самому;
- необходимость работнику одобрения начальством и коллегами фирмы;
- карьеристские мотивы работника, продвижение по карьерной лестнице;
- реальность мыслей рабочего класса в своей организации;
- надежность работника, умение не подводить себя и своих коллег в фирме;
- устойчивость рабочего класса к стрессовым ситуациям, умение пере-нести стресс;
- энергичность, тактичность, внутренние нормативы работника, органи-зованность;
- организаторские и управленческие способности рабочего класса на предприятии;

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организа-ции является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, возможно с помощью профессиональных консультантов.

8.3. Аттестация персонала в организации: понятие, задачи и этапы

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям вы-полняемой деятельности.

Главное назначение (задача) аттестации – выявить потенциальные воз-можности работника (человека) и в случае необходимости направить на до-полнительное обучение, а также материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных.

Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной пла-ты, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов ро-ста, повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное исполь-зование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Различают четыре вида аттестации служащих:

1. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

2. Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3. Целью аттестации при продвижении по службе является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

Существует множество различных методов аттестации, однако на практике они в основном представляют собой разные вариации следующих методов:

Ранжирование, в рамках которого требуется расставить подчиненных по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), причем, как правило, по их реальной способности выполнять работу, хотя иногда ранжирование проводится по нескольким выбранным характеристикам.

Классификация, в рамках которой работников распределяют по нескольким заранее установленным категориям достижений (заслуг) на основании общей эффективности деятельности работников. Как правило, этих категорий пять.

Шкала оценок – наиболее часто используемый метод аттестации. Его основу составляет список личностных характеристик или факторов, против каждой из которых размещается шкала, состоящая, как правило, из пяти пунктов, и менеджер (руководитель) отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи работнику.

Метод открытой аттестации представляет собой инновацию сравнительно недавнего времени, которая была введена в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки. Вместо того чтобы заставлять менеджера оценивать ряд персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, новый метод сосредоточивает внимание на харак-

тере выполнения работы, при этом от менеджера требуется всего несколько фраз об аттестуемом работнике вместо проставления галочек в столбцах.

Этапы аттестации:

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

1. Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

2. Проведение аттестации:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

3. Подведение итогов аттестации:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации:

Оценка труда:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;

- оценка роста;
- ротации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. *Для подведения обобщенных итогов:*

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Организация хранения данных. Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

На этапе принятия решений особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

Для социальной защиты аттестуемых от субъективности выводов аттестационной комиссии учитывается вес оценок и заключений, которые выставляются работнику.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников. В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой

должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с работником договор в соответствии с законодательством Российской Федерации.

По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о трудовых спорах.

Оцениваемые компетенции: лидерство; работа в команде; управление людьми ; самоменеджмент; коммуникабельность; видение; организаторские способности; умение принимать решения; профессионализм; инициативность; способность к адаптации.

Вопросы для самопроверки знаний по теме 8:

1. Дайте определение оценки труда.
2. Перечислите цели оценки труда персонала.
3. Назовите основные задачи оценки труда персонала.
4. Кто является объектом оценки?
5. Перечислите этапы оценки труда персонала.
6. Назовите требования к оценке труда.
7. Какие методы оценки труда персонала Вы знаете?
8. Раскройте метод ранжирования.
9. Какие методы относятся к количественным методам оценки труда персонала?
10. Критерии оценки персонала: деловые и личные.
11. Дать понятие аттестации персонала.
12. Назовите задачи аттестации.
13. Какие виды аттестации бывают?
14. Перечислите этапы проведения аттестации.
15. Раскройте этап проведения самой аттестации.
16. Кто освобождается от аттестации?
17. Назовите оцениваемые компетенции.
18. Как часто рекомендуется проводить аттестацию?

9. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

9.1. Сущность и методы мотивации персонала

Мотивация – это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Основные задачи мотивации:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации;

Основные элементы системы мотивации на предприятии:

Компенсационный пакет. Компенсационный пакет или система материальных вознаграждений, которые используются в организации, складывается из денежного вознаграждения или системы оплаты труда и из социальных льгот (бенефитов) комплекса дополнительных благ, предоставляемых организацией как в законодательном, так и в добровольном порядке и имеющем обычно натуральную форму.

Базовая заработная плата есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей на данной должности, на данном рабочем месте. Базовая заработная плата (постоянная часть денежного вознаграждения) складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время) и надбавок (доплат).

Должностной оклад сотрудника обычно определяется рангом занимаемой должности, ее внутрифирменной ценностью, а надбавки (доплаты) вводятся для учета индивидуальных особенностей сотрудника. Базовая зарплата остается постоянной в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника. Фактически это компенсация работнику за постоянное выполнение своих должностных обязанностей.

Бонусы или побудительные выплаты обычно связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. Все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения может быть разным и определяется зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника. Например, у менеджеров по продажам переменная (премиальная) часть денежного вознаграждения может составлять и 60, и 70, и 80 процентов от общего денежного вознаграждения, а у секретаря переменная часть не должна быть более 10-15 процентов.

Бенефиты или социальные пособия рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

Система нефинансовой мотивации – морально-психологическое вознаграждение, которое повышает уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников к конкретной организации, влияя и формируя определенную организационную культуру предприятия. Мотивация труда персонала – это часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации. На действенность процесса мотивации, активизацию поведения людей в процессе труда влияют такие факторы, как уровень развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в организации, совокупность социально-экономических, научно-технических, правовых и других методов воздействия, влияющих на человека.

Проблема мотивации труда персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в различных видах производства.

Для улучшения мотивации труда выделяют пять основных направлений:

- материальное стимулирование;
- повышение качества рабочей силы;
- улучшение организации труда;
- вовлечение персонала в процесс управления;
- неденежное стимулирование.

Материальное стимулирование включает в себя улучшение системы заработной платы, предоставление персоналу возможности участвовать в капитале предприятия и распределении прибыли.

Несмотря на то что на каждом предприятии материальному стимулированию отводится большая роль, постоянное повышение уровня заработной платы не способствует удержанию трудовой деятельности на должном уровне. Данный вид мотивации используется в основном для достижения кратковременных улучшений производительности труда.

Негативной стороной материального стимулирования является то, что одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не приводит к долгосрочному улучшению производительности труда.

Потребность в деньгах имеет предел, который зависит от уровня жизни. Если человек достигает устраиваемого его уровня жизни, то деньги становятся условием нормального психологического состояния.

В данных условиях доминирующую роль будут играть другие способы мотивации труда.

Потребности время от времени меняются, нельзя рассчитывать на то, что один и тот же способ мотивации будет работать одинаково. В одном случае он окажется эффективным, а в другом не принесет никакой пользы.

Улучшение качества организации труда включает в себя постановку целей, расширение трудовых функций, использование гибких графиков выполнения заданий, улучшение условий труда.

Под постановкой цели понимается, что правильно поставленная цель может служить мотивирующим фактором для работника предприятия.

Под расширением трудовых функций понимается внедрение разнообразия в ежедневную работу сотрудников, что может выражаться в расширении количества операций, выполняемых работником.

Последствия данного расширения выражаются в увеличении рабочего цикла, а, следовательно, увеличивается интенсивность труда. Целесообразность использования этого способа мотивации заключается в недозагруженности работников.

Улучшение условий труда является наиболее острой проблемой на сегодняшний день. При переходе к рынку увеличивается значимость условий труда. Они, выступая не только потребностью, но одновременно и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть как фактором, так и следствием сложившейся производительности труда и ее эффективности.

Работая в неблагоприятных санитарно-гигиенических условиях, человек не хочет, да и не может правильно организовать свое рабочее время.

Для наведения порядка на рабочем месте необходимо соблюдать четыре основных принципа:

- правильное расположение и хранение нужных вещей;
- поддержание чистоты на рабочем месте;
- устранение ненужных вещей, мешающих процессу работы;
- постоянная подготовленность рабочего места.

Для мотивирования персонала могут быть использованы самые разнообразные методы, которые зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

Наиболее распространенной формой (методом) ***материального мотивирования является индивидуальная премия.*** Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату и лишится своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка, при этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10-40%, на высшем 15-50%.

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников. Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потреб-

ность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем.

С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования) включают в себя:

- участие в делах организации (как правило, социальных);
- перспектива приобрести новые знания и навыки;
- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание (личное и публичное, а также ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п.). За особые заслуги - награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.;
- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного уважения, доверия.

Своеобразным комплексным методом мотивации является ***продвижение в должности***. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями.

Укрупненно все методы мотивирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. *Экономические мотивы всех типов* (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. *Управление по целям.* Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. *Обогащение труда* – эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. *Система участия* – в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях.

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии.

9.2. Теории мотивации

Сегодня существуют два подхода, на которых основываются содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях, являющихся основным фактором, побуждающим человека целенаправленно действовать, и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека.

Наиболее известны теории мотивации исследователей 1950-1960 –х годов.

- теория иерархии потребности А. Маслоу;
- теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- теория мотивационно-гигиеническая (двух факторов) Ф. Герцберга.

Иерархическая теория потребностей А.Маслоу

Наиболее известную классификацию потребностей человека предложил А. Маслоу, рассматривая их в виде иерархической структуры, выделив в ней *пять групп потребностей*:

- *К физиологическим потребностям* относятся потребности в пище, воздухе, убежище и т.п., т.е. те, которые человек должен удовлетворять для выживания, поддержания организма в жизнедеятельном состоянии.

- *Потребность в самосохранении* связана со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии: иметь хорошее жилье, быть защищенным от страха, боли, болезней и других страданий.

- *Потребность человека принадлежать к социальной группе* объясняется его стремлением к участию в совместных действиях, желанием дружбы, любви, быть членом определенной группы людей, участвовать в общественных мероприятиях и т. п.

- *Потребность признания и уважения* отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это.

- *Потребность самовыражения* отражает стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самодовольствия в бизнесе, менеджменте, политике.

Первые две группы потребностей – первичные, а следующие три – вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные: фи-

физиологические, безопасности и защищенности, социальные, уважения, самовыражения.

Теория потребностей Маслоу включает следующие основные идеи и предпосылки:

- Люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- Потребности, если они неудовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- Если одна потребность удовлетворяется, то её место занимает другая;
- Потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения;
- Потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;

Эта теория – одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворить свои потребности.

Теория приобретенных потребностей МакКелланда

Теория МакКелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, соучастия и властвования.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высокой потребностью достижения готовы братья за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели.

Потребность соучастия вызывается стремлением к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие.

Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Потребности, рассматриваемые МакКелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления. Например, по-

требность властвовать может существовать при низкой потребности соучастия.

Теория двух факторов Герцберга

Во второй половине 1950-х годов Ф. Герцберг с сотрудниками разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях.

Согласно модели Герцберга, выделенные факторы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «факторами условий труда» и «мотивирующими факторами».

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе:

Гигиенические факторы, мотивация, политика фирмы и администрации, успех, условия работы, продвижение по службе, заработок, признание и одобрение результата, межличностные отношения, высокая степень ответственности, степень непосредственного контроля за работой, возможность творческого и делового роста.

Для эффективного использования теории Герцберга необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

К *гигиеническим факторам* относятся те, что напрямую связаны с внешними условиями трудового процесса. Их также называют факторами здоровья, поддерживающими и внешними факторами. Среди них: условия труда; заработная плата; статус; режим работы; отношения с коллегами; качество контроля со стороны руководства.

К *мотивирующим факторам* относятся те, что связаны с содержанием и характером работы: достижения; признание; ответственность; карьерное продвижение; работа сама по себе.

Гигиенические факторы рассматриваются работникам как «само собой разумеющееся», и ощущается лишь их отсутствие, что проявляется в их неудовлетворенности. Ученый установил, что их наличие не ведет к удовлетворенности, хотя их отсутствие вызывает неудовлетворенность.

С другой стороны, отсутствие мотивирующих факторов не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Одним из самых парадоксальных выводов, сделанных Герцбергом, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Также он предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда.

Изложенные теории позволяют сделать вывод об отсутствии какого-либо канонизированного учения, объясняющего, что лежит в основе мотива-

ции человека и чем она определяется. Жизнь показала неправомерность отдельных утверждений авторов содержательных теорий мотивации. Но заслуга этих авторов содержательных теорий мотивации. Но заслуга этих авторов в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать потребности, показали их взаимосвязь.

Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, и все они получили широкое признание теоретиков и практиков и внесли существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все три теории имеют общее, позволяющее установить определенные параллели между ними.

1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом;
2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
3. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория МакКлелланда

- Три потребности, мотивирующие человека, – это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность);
- Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Теория Герцберга

- Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации;
- Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
- Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека;
- Для того чтоб эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обучению и познанию окружающей действительности. Три относящиеся к этой группе теории: «Теория ожи-

даний В.Врума» и «Теория справедливости С.Адамса» и «Теория Портера – Лоулера».

Теория ожиданий В. Врума

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Теория справедливости Адамаса

Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут

уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что, когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и, соответственно, степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т.е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

Вопросы для самопроверки знаний по теме 9:

1. Дать определение мотивации.
2. Назвать основные задачи мотивации.
3. Какие виды мотивации Вы знаете?
4. В чем сущность метода «кнута»?
5. Охарактеризуйте метод «пряника».
6. Назовите основные методы мотивации?

7. Какие методы мотивации являются наиболее эффективными в рыночных условиях экономики?
8. Какие элементы мотивации Вы знаете?
9. Какие теории мотивации Вы знаете? Какие теории относятся к содержательным?
10. Какие теории относятся к процессуальным?
11. В чем сущность теории справедливости Адамаса?
12. Раскройте сущность теории Маслоу.
13. В чем заключается сущность управления по целям?

10. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

10.1. Понятие, виды и показатели эффективности

Для комплексной оценки эффективности управления персоналом используют различные виды эффективности. К ним относятся:

1) *Экономическая эффективность* позволяет путем соизмерения экономии (прибыли) и затрат (вложений) экономически обосновать результат деятельности организации по законченным проектам (бизнес-планам, инвестициям, мероприятиям).

Основные показатели экономической эффективности: коэффициент эффективности затрат; срок окупаемости затрат; приведенные затраты; годовой экономический эффект; дисконтированные затраты.

2) *Социальная эффективность* создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей. Она измеряет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации. Включает такие показатели, как средняя заработная плата работника; удельный вес фонда оплаты труда в выручке; темпы роста заработной платы; уровень трудовой дисциплины; текучесть персонала; потери рабочего времени; оценка социально-психологического климата;

3) *Организационная эффективность* оценивает уровень организации трудовой деятельности управленческого и производственного персонала, состояние системы управления организации: надежность работы персонала и равномерность загрузки персонала; нормы управляемости; коэффициент прироста сотрудников; качество управленческого труда; уровень управленческого потенциала.

4) *Оценка по конечным результатам* позволяет количественно определить результаты и динамику трудовой деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей. Здесь берется во внимание то, что персонал является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство. Поэтому конечные результаты производства могут служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. К ним относятся *показатели*: выручка (объем продаж); валовой (хозрасчетный доход); балансовая (чистая) прибыль; затраты (себестоимость, издержки); качество готовой продукции (труда, услуг).

5) *Управление производительностью труда* – очень важный раздел мотивации трудовой деятельности, экономики труда и экономики предприятия. Оно создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию – производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям. В перечень **основных показателей** входят: стоимостная оценка производительности; натуральная выработка на одного работника; темпы роста производительности труда; трудоемкость продукции (работ, услуг); коэффициенты использования рабочего времени.

6) *Качество трудовой жизни* – важнейшее условие роста производительности труда и должно базироваться на росте материальных показателей и концепции всестороннего развития личности; является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей. Оно включает следующие группы показателей: трудовой коллектив; оплата труда; рабочее место; руководство предприятия; служебная карьера; социальные гарантии; социальные блага.

7) *Балльная оценка эффективности труда* позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности за определенный период (год, квартал, месяц) организации в целом, а также ее крупных подразделений (т.е. проводить оценку по конечным результатам).

Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам. Предложенная методика позволяет ранжировать организации по численному значению эффективности, оценивать динамику развития и проводить сопоставления с организациями-конкурентами.

В результате экспериментальных исследований сформирован перечень критериальных показателей эффективности труда, пригодных для различных отраслей экономики. Состав показателей разбит на *три группы: экономические, социальные и организационные*. В частности, определяются весовые коэффициенты показателей балльной оценки (т.е. их степень важности в общей совокупности); формируются математические модели стимулирования; предусматриваются частные показатели эффективности; рассчитывается комплексный показатель эффективности; ведется оценка динамики эффективности. 100 баллов соответствует хорошей работе организации за отчетный период.

Такой метод анализа, а значит, и управления эффективностью трудовой деятельности, требует совокупного участия аналитиков предприятия и непосредственных работников, гласного обсуждения всех критериальных и результирующих показателей работы.

8) *Оценка трудового вклада (участия)* является главным инструментом измерения индивидуального вклада в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной оплате труда рабочих и служащих. Используются критерии: по шкале достижений в работе; по шкале упущений в работе; по шкале трудового вклада (КТВ); распределение заработка по КТВ; распределение премии по КТВ. Унифицированная шкала упущений и достижений, как показали эксперименты и практическое использование данного метода, может быть использована со значениями $0 < \text{КТВ} < 2$.

Методика комплексной *оценки управленческого труда* (КОУТ) предназначена для количественной оценки эффективности трудовой деятельности подразделений и базируется на теории общего балльного метода. Состав критериальных показателей распределяется между подразделениями, определяются их весовые коэффициенты, делается расчет по статистическим или оперативным данным за отчетный период.

Модель распределения премиального фонда по КТВ позволяет объективно распределять премии сначала по подразделениям с использованием метода КОУТ, а затем – между работниками подразделения. Возможны и два способа распределения – пропорционально должностным окладам и только по величинам КТВ.

Выбор конкретной концепции (или совокупности концепций) для оценки эффективности трудовой деятельности в организации зависит от ряда факторов: модели мотивации труда, системы и формы оплаты труда, отрасли экономики, величины организации, масштаба управления, периода времени, состояния планирования, системы бухгалтерского учета, количества структур-

ных подразделений, общей численности работников, уровня информатизации и компьютеризации, уровня корпоративной культуры и т.д.

Оценка эффективности трудовой деятельности тем или иным методом или совокупностью методов является и основой определения степени эффективности управления персоналом в целом.

10.2. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Оценка эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;

- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Характеристику социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом представим в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.

Подсистема планирования и маркетинга персонала:

- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- снижение негативных последствий высвобождения работников;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации.

Подсистема найма и учета персонала:

- обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации;
- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

Подсистема условий труда:

- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и технической эстетики;
- реализация требований стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;
- повышение уровня гуманизации труда;
- уменьшение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы.

Подсистема трудовых отношений:

- своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- формирование организационной культуры;
- формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений.

Подсистема развития персонала:

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- повышение содержательности труда;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;

- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;

- овладение социокультурными нормами организации.

Подсистема мотивации и стимулирования персонала:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;

- создание условий личного развития работников;

- формирование чувства причастности работника к делам организации;

- обеспечение условий для управления деловой карьерой;

- формирование системы служебно-профессионального продвижения

персонала;

- формирование современной системы мотивации стимулирования труда.

Подсистема социального развития:

- удовлетворение потребностей персонала;

- создание благоприятного социально-психологического климата;

- формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желаний и нужд;

- создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни;

- улучшение условий быта работников.

Подсистема развития оргструктур управления:

- развитие способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения внешней среды;

- обеспечение условий для принятия руководящих решений с ясным и четким изложением целей и задач;

- четкое определение прав и обязанностей работников.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом:

- соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства;

- повышение обоснованности кадровых решений;

- обеспечение правовой защиты работающих.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом:

- обеспечение подразделений и должностных лиц управления персоналом необходимой информацией;

- повышение качества, оперативности и обоснованности информации;

- обеспечение подразделений и должностных лиц персональными компьютерами и оргтехникой.

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим.

С одной стороны, *социальную эффективность* в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является устойчивым, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы.

С другой стороны, *экономической эффективности* можно добиться только в том случае, если работники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что возможно при наличии у организации определенных социальных благ, а значит, и определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска или повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала; уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом; сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления действия неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом возможны следующие *подходы*:

- экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность – как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

- рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;

- в начале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

Вопросы для самопроверки знаний студентов по теме 10:

1. Какие виды оценки эффективности управления персоналом Вы знаете?
2. Что понимается под экономической эффективностью?
3. Дать определение социальной эффективности.
4. Дать определение организационной эффективности.

5. В чем различие экономической эффективности от социальной?
6. Назовите основные показатели эффективности труда.
7. Как рассчитывается эффективность трудовой деятельности?
8. Какие социальные результаты возможны при совершенствовании подсистемы развития персонала?
9. Какие социальные результаты возможны при совершенствовании подсистемы мотивации и стимулирования труда персонала?
10. Какие социальные результаты возможны при совершенствовании подсистемы условий труда?
11. Какие социальные результаты возможны при совершенствовании подсистемы трудовых отношений?
12. Какие социальные результаты возможны при совершенствовании подсистемы найма и учета персонала?
13. Какие социальные результаты возможны при совершенствовании подсистемы планирования и маркетинга персонала?
14. Какие социальные результаты возможны при совершенствовании подсистемы правового обеспечения системы управления персоналом?
15. Какие позитивные социальные результаты могут быть при совершенствовании системы управления персоналом?
16. Какие подходы возможны при комплексной оценке экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом?

Библиографический список

Основная

1. Брагина, З.В. Управление персоналом: учеб. пособие / З.В. Брагина, В.П. Дудяшова, З.Т. Каверина. – Москва: КНОРУС, 2010. – 124, [1] с.
2. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов по специальностям экономики и упр. / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2006. – 238 с.
3. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффектив. ресурс компании: учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент орг.» / В.И. Герчиков. – Москва: ИНФРА-М, 2008. - 280 с.
4. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. - Москва: ИНФРА-М, 2010. - 234, [1] с.
5. Кибанов, А.Я. Управления персоналом: учебник по специальностям «Менеджмент орг.», «Гос. и муницип. упр.», «Маркетинг», «Информ. менеджмент» / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – Москва: РИОР, 2008. - 287 с.
6. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. - Москва: Юрайт, 2011. - 640 с.: ил. - (Основы наук)
7. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов; под ред. Э.М. Короткова. – Москва: Издательство Юрайт, 2013. – 445 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс.
8. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В.В. Лукашевич. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: КНОРУС, 2010. - 237, [1] с.: ил.
9. Теория менеджмента: учебник / под ред. А.М. Лялина. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2009. - 464 с.
10. Семенов, А.К. Основы менеджмента: учебник для эконом. вузов по специальности "Менеджмент орг." / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - 7-е изд., перераб. и доп. - Москва: Дашков и К, 2010. - 575 с.

Дополнительная

1. Корсакова, А.А. Управление персоналом: учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] / А.А. Корсакова, Л.Н. Иванова-Швец. – Москва: Евразийский открытый институт, 2009. – 311 с. – *Режим доступа:*
<http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90751>
2. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 240 с.

3. Лукичёва, Л.И. Управление организацией: учеб. пособие по специальности «Менеджмент орг.» / Л.И. Лукичёва; под ред. Ю.П. Анискина. – 3-е изд., стер. – Москва: Омега-Л, 2006. – 354 с.

4. Менеджмент: учебник / под общ. ред. И.Н. Шапкина. – Москва: Юрайт, 2011. - 690 с.: ил. - (Основы наук)

5. Семенов, А.К. Основы менеджмента: практикум / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: Дашков и К, 2011. - 468, [1] с.

6. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров [по направлениям "Экономика", "Менеджмент", "Управление персоналом"] / под ред. И.А. Максимцева. – Москва: Юрайт, 2013 . – 525 с.

Учебное издание

Марина Владимировна Ступина

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Редактор Л.А. Перерукова

Подписано в печать 30.10.2014. Формат 60 × 90/16

Бумага писчая. Печать офсетная.

Усл.-п.л. 6,9. Тираж экз. Заказ №

Отпечатано: РИО, ВоГУ 160035, г. Вологда, ул. С. Орлова, 6